

Dr. H. A. Rusdiana, MM.
Drs. Nasihudin, M.Pd.



KESIAPAN MANAJEMEN

AKREDITASI INSTITUSI PERGURUAN TINGGI

**PUSAT PENEITIAN DAN PENERBITAN
UIN SGD BANDUNG
2019**



KESIAPAN MANAJEMEN AKREDITASI INSTITUSI PERGURUAN TINGGI



Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) merupakan suatu keniscayaan. Mendesak dari segi keharusan regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Dari segi regulasi, karena UU Nomor 12 mengharuskan setiap institusi perguruan tinggi terakreditasi. Tujuannya untuk memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggara perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar. AIPT, untuk mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi. Hasil akreditasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam transfer kredit perguruan tinggi, pemberian bantuan dan alokasi dana, serta pengakuan dari badan atau instansi lain.

Pada kenyataannya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) khususnya pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat dan Banten belum siap secara optimal, baik dalam aspek komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam manajemen AIPT, secara normatif maupun pengorganisasian Kebijakan, strategi operasional penerapan, dan menanggulangi faktor-faktor kesiapan manajemen AIPT.

Penelitian Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, di PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten berhasil mengidentifikasi aspek-aspek peran yang masih memerlukan pembenahan agar pelaksanaan AIPT berjalan optimal. Peran dalam makna sebagai sekumpulan hak dan kewajiban yang melekat pada individu dan lembaga sesuai dengan statusnya sebagai penyelenggara PT". Aspek-aspek hasil penelitian tersebut menjadi penting terkait dua hal: *pertama*: aspek-aspek yang masih menjadi kendala optimalnya peran individu dan lembaga; *kedua*: isyarat yang harus menjadi kesadaran bersama mengenai solusi penerapannya.

Sederhana apapun penelitian yang telah dilakukan, dan sekecil apapun sampelnya, Hasil penelitian ini menjadi sumbangan yang sangat bermakna untuk dua hal tersebut. Kesadaran dan inspirasi untuk solusi adalah bagian dari rekomendasi untuk pengembangan selanjutnya.

**PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN
UIN SGD BANDUNG
2019**



Dr. H. A. Rusdiana, MM
Drs. Nasihudin, M.Pd.

KESIAPAN MANAJEMEN AKREDITASI
INSTITUSI PERGURUAN TINGGI
(Studi di PTKIS Wilayah II Jawa Barat dan Banten)

PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN
UIN SGD BANDUNG 2019

KESIAPAN MANAJEMEN AKREDITASI INSTITUSI PERGURUAN TINGGI

(Studi di PTKIS Wilayah II Jawa Barat dan Banten)

ISBN: 978-623-7036-75-3

Cetakan Pertama, Agustus 2019

16 cm x 24 cm 316 hlm +(i – xii)

Penulis:

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Drs. Nasihudin, M.Pd.

Editor:

Tresna Nurhayati, M.Pd.

Mr. Muhardi, Ss., M.Pd.

Desain *Cover* dan Tata letak:

M. Zaky Nurzaman

Diterbitkan oleh:

Pusat Penelitian Dan Penerbitan

Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat

UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Jl. H.A. Nasution No. 105 Bandung

Hak Cipta dilindungi UU RI No 19/Th. 2002

Dilarang memperbanyak dalam bentuk dan dengan cara apapun
tanpa seizin penerbit.

Kata Pengantar

Sekretaris Kopertais Wil II, Jabar-Banten

A kreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) merupakan suatu keniscayaan. Mendesak dari segi keharusan regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Dari segi regulasi, karena UU Nomor 12 mengharuskan setiap institusi perguruan tinggi terakreditasi. Tujuannya untuk memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggara perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar. Mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi. Hasil akreditasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam transfer kredit perguruan tinggi, pemberian bantuan dan alokasi dana, serta pengakuan dari badan atau instansi lain.

Pada kenyataannya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) khususnya pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat dan Banten belum siap secara optimal, baik dalam aspek komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam manajemen AIPT, secara normatif maupun pengorganisasian Kebijakan; strategi operasional penerapan, dan menanggulangi faktor-faktor kesiapan AIPT.

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Jawa Barat dan Banten dari jumlah 137 tahun 2018-2019 sebagian besar penyelenggaranya adalah berbasis Yayasan Pendidikan Islam atau pesantren. Pimpinan PTKIS maupun Tim manajemen AIPT, umumnya belum tentu berbasis keilmuan tentang manajemen baik magister atau program doktor. Terlepas dari basis keilmuan atau keahlian personal pimpinan, peran pimpinan atau tim manajemen dalam optimalisasi AIPT pada sebuah institusi pendidikan tinggi adalah sebuah kepastian.

Hasil Penelitian tentang Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, yang dilaksanakan oleh Rusdiana dan Nasihudin pada limabelas PTKIS: Studi di Wilayah II Jawa Barat dan Banten berhasil mengidentifikasi aspek-aspek peran yang masih memerlukan pembenahan agar pelaksanaan AIPT berjalan optimal. Peran dalam makna sebagai sekumpulan hak dan kewajiban yang melekat pada individu dan lembaga sesuai dengan statusnya sebagai penyelenggara PT". Aspek-aspek hasil penelitian tersebut menjadi penting terkait dua hal: *pertama*: aspek-aspek yang masih menjadi kendala

optimalnya peran individu dan lembaga; *kedua*: isyarat yang harus menjadi kesadaran bersama mengenai solusi penerapannya.

Sesederhana apapun penelitian yang telah dilakukan, dan sekecil apapun sampelnya, Hasil penelitian ini menjadi sumbangan yang sangat bermakna untuk dua hal tersebut. Kesadaran dan inspirasi untuk solusi adalah bagian dari rekomendasi untuk pengembangan selanjutnya. Semoga.

Bandung, 17 September 2019

Drs. H. Yaya Suryana, M.Ag.

Pengantar Penulis

Surat Keterangan Pendamping Ijazah (SKPI) merupakan amanat Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 81 Tahun 2014 tentang Ijazah, Sertifikat Kompetensi dan Sertifikat Profesi Pendidikan Tinggi. Permendikbud sendiri merupakan turunan Undang-Undang (UU) Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi. Dalam Pasal 44 ayat 1 sampai ayat 3, UU Nomor 12 mengharuskan setiap perguruan tinggi memberikan sertifikat kompetensi bagi setiap lulusannya sebagai keterangan resmi tentang kompetensi mereka sekaligus bisa digunakan untuk mendapat pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan demikian, UU Nomor 12 tahun 2012 secara tegas mengarahkan agar setiap lulusan perguruan tinggi bisa memasuki pasar kerja. Dan untuk itu, setiap lulusan pendidikan tinggi, harus memiliki sertifikat kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja.

Konsekuensi dari kebijakan tersebut adalah setiap Institusi Perguruan Tinggi termasuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS), harus sudah terakreditasi. kerja.

Untuk merespon kebijakan pemerintah tersebut, maka Kemenag RI, meluncurkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2016 Tentang Ijazah, Transkrip Akademik, Dan Surat Keterangan Pendamping Ijazah Perguruan Tinggi Keagamaan. Peraturan Menteri ini mulai berlaku sejak tanggal 12 Januari 2016.

Persoalannya adalah mengapa PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat belum mampu mengimplentasikan kebijakan tersebut?

Atas dasar itu, kami meneliti "Kesiapan manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi: Studi di limabelas PTKIS Wilayah II Jawa Barat dan Banten. Dengan fokus untuk mengidentifikasi kesiapan; komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam manajemen AIPT,

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap model kesiapan Kesiapan manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, khususnya pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten.

Bandung, 17 September 2017

Tim Penulis,

DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| Kata Pengantar | i |
| Pengantar Penulis | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL..... | vii |
| DAFTAR GAMBAR..... | x |
| BAB I_PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Perumusan dan pembatasan Masalah | 13 |
| C. Tujuan Penelitian | 14 |
| D. Urgensi Kontribusi | 15 |
| BAB II_TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Landasan Teoritis Kesiapan Manajemen..... | 17 |
| B. Dimensi Implementasi Kebijakan..... | 27 |
| C. Kebijakan AIPT Membentuk Ciri Perguruan Tinggi Sehat | 32 |
| D. Penelitian Terdahulu yang Relevan | 60 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Desain, Metode, dan Strategi Penelitian | 67 |
| B. Variabel Penelitian, Definisi Operasional Variabel, dan Subjek Penelitian | 70 |
| C. Subjek dan Objek Penelitian (Populasi dan Sampel)..... | 75 |
| D. Teknik Pengumpulan Data | 78 |
| E. Teknik Analisis Data dan Keabsahan Data..... | 84 |
| BAB IV_HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| A. Hasil Penelitian..... | 91 |
| B. Temuan Penelitian dan Interpretasi Data Kuantitatif | 137 |
| C. Pembahasan Hasil Penelitian | 196 |
| D. Analisis Kesiapan Manajemen AIPT PTKIS..... | 205 |
| BAB V_KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI | |
| A. Kesimpulan..... | 329 |
| B. Implikasi..... | 240 |
| C. Rekomendasi | 240 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 243 |
| PROFIL PENULIS..... | 251 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | halaman |
|--|---------|
| 3.1 Definisi Operasional Variabel | 69 |
| 3.2 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian | 70 |
| 3.3 Sebaran Sampel Penelitian..... | 73 |
| 3.4 Blue Print Skala Kesiapan Manajemen AIPT | 75 |
| 3.5 Indikator Penelitian Angket Tertutup | 78 |
| 3.6 Indikator Penelitian Angket Tertutup | 79 |
| 3.7 Kriteria Penilaian Rancangan Perangkat Assesment | 82 |
| 4.1.1 Data Kinerja STAI Babunnajah Pandeglang Banten TA.2018/2019 | 90 |
| 4.1.2. Data Kinerja IAIB Serang Banten TA.2018/2019..... | 91 |
| 4.1.3. Data Kinerja IAIN Laroiba Bogor TA 2018/2019 | 92 |
| 4.1.4. Data Kinerja STAI Al Masturiyah Sukabumi TA 2018/2019 | 93 |
| 4.1.5. Data Kinerja STAI As-Sidqqin Karawang TA 2018/2019 | 93 |
| 4.1.6. Data Kinerja STAI Riyadul Jannah Subang TA 2018/2019..... | 94 |
| 4.1.7. Data Kinerja STAIS Dharma Indramayu TA.2018/2019 | 95 |
| 4.1.8 Profil STAI Putra Galuh Ciamis TA 2018/2019..... | 96 |
| 4.1.9. Data Kinerja STAI Tasikmalaya TA 2018/2019..... | 97 |
| 4.1.10. Data Kinerja IAIC TA 2018/2019..... | 98 |
| 4.1.11. Data Kinerja STAI MUhammadiyah Cikelet Garut TA 2018/2019 | 99 |
| 4.1.12. Data Kinerja STAI 11 April TA 2018/2019..... | 100 |
| 4.1.13. Data Kinerja STAI Persis Bandung TA 2018/2019..... | 101 |
| 4.1.14. Data Kinerja STAI Darul Falah Cililin KBB TA.2018/2019..... | 102 |
| 4.1.15. Data Kinerja STAI Al-Musdariyah Cimahi TA.2018/2019 | 103 |
| 4.2.1.01 Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Babunnajah..... | 134 |
| 4.2.1.02. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Babunnajah | 134 |
| 4.2.1.03. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI Babunnajah | 135 |
| 4.2.1.04. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Babunnajah.... | 136 |
| 4.2.1.05. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs I: STAI Babunnajah..... | 136 |
| 4.2.1. 06.Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT IAIB Serang-Banten | 138 |
| 4.2.1.07. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT IAIB Serang-Banten | 138 |
| 4.2.1.08. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT IAIB Serang-Banten .. | 139 |
| 4.2.1.09. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT IAIB | 139 |
| 4.2.1.10. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: IAIB | 140 |
| 4.2.1.11. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT IAIB IAIN Laroiba | 141 |
| 4.2.1.12. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT IAIB IAIN Laroiba | 142 |
| 4.2.1.13. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT IAIN Laroiba | 142 |
| 4.2.1.14. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT IAIN Laroiba | 143 |
| <hr style="border: 0.5px solid black;"/> | |
| Kesiapan Manajemen AIPT | vii |

| | |
|---|-----|
| 4.2.1.15. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: IAIN Laroiba Bogor | 143 |
| 4.2.1.15 Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Al-Masturiyah..... | 145 |
| 4.2.1.16. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Al-Masturiyah | 145 |
| 4.2.1.17. Data Kesiapan Disposisi Manajemen AIPT STAI Al-Masturiyah | 146 |
| 4.2.1.18. Data Kesiapan Strutur Birokrasi ManaJ AIPT STAI Al-Masturiyah | 146 |
| 4.2.1.19. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: STAI Al-Masturiyah Sukabumi | 147 |
| 4.2.1.20 Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI As-Siddiqin..... | 148 |
| 4.2.1.21. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI As-Siddiqin..... | 148 |
| 4.2.1.22 Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI As-Siddiqin | 149 |
| 4.2.1.23. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAI As-Siddiqin.... | 150 |
| 4.2.1.24. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: STAI As-Siddiqin..... | 150 |
| 4.2.1.25. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Riyaduljanah | 151 |
| 4.2.1.26. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Riyaduljanah | 152 |
| 4.2.1.27. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI Riyaduljanah .. | 153 |
| 4.2.1.28. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Riyaduljanah | 153 |
| 4.2.1.29. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: STAI Riyaduljanah Subang..... | 153 |
| 4.2.1.30. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAIS Dharma | 155 |
| 4.2.1.31. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAIS Dharma | 155 |
| 4.2.1.32 Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAIS Dharma | 156 |
| 4.2.1.33. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAIS Dharma | 156 |
| 4.2.1.34. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: STAIS Dharma Indramayu..... | 157 |
| 4.2.1.35. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Putera Galuh | 158 |
| 4.2.1.36. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Putera Galuh | 159 |
| 4.2.1.37. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI Putera Galuh.... | 159 |
| 4.2.1.38. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Putera Galuh .. | 160 |
| 4.2.1.39. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: STAIS Putera Galuh Ciamis..... | 160 |
| 4.2.1.40. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Tasikmalaya..... | 162 |
| 4.2.1.41. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Tasikmalaya..... | 162 |
| 4.2.1.42. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI Tasikmalaya..... | 163 |
| 4.2.1.43. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Tasikmalaya .. | 163 |
| 4.2.1.44. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: STAIS Tasikmalaya | 164 |
| 4.2.1.45. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT IAIC Cipasung | 165 |
| 4.2.1.46. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT IAIC Cipasung | 166 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.1.47. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT IAIC Cipasung | 166 |
| 4.2.1.48. Data Kesiapan Struktur Birokrasi Manajemen AIPT IAIC Cipasung | 167 |
| 4.2.1.49. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: IAIC | 167 |
| 4.2.1.50. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAIM Cikelet Garut | 168 |
| 4.2.1.51. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAIM Cikelet Garut..... | 169 |
| 4.2.1.52 Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAIM Cikelet Garut. | 169 |
| 4.2.1.52. Data Kesiapan Struktur Birokrasi Manajemen AIPT STAIM Cikelet | 170 |
| 4.2.1.53. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: STAIM .. | 170 |
| 4.2.1.54. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI 11 April | 172 |
| 4.2.1.55. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI 11 April | 172 |
| 4.2.1.56. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI 11 April | 173 |
| 4.2.1.57. Data Kesiapan Struktur Birokrasi Manajemen AIPT STAI 11 April | 173 |
| 4.2.1.58. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manaj. AIPT Situs STAI 11 April | 174 |
| 4.2.1.59. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Persis Bandung | 175 |
| 4.2.1.60. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Persis Bandung..... | 176 |
| 4.2.1.61 Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI Persis Bandung. | 176 |
| 4.2.1.62. Data Kesiapan Struktur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Persis | 177 |
| 4.2.1.63. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs XIII: STAI Persis Bandung | 177 |
| 4.2.1.64. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Darul Falah | 179 |
| 4.2.1.65. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Darul Falah | 179 |
| 4.2.1.66. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI Darul Falah | 180 |
| 4.2.1.67. Data Kesiapan Struktur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Darul Falah.... | 180 |
| 4.2.1.68. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs XIV: STAI Darul Falah Cililin | 181 |
| 4.2.1.69. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Al-Musdariyah | 182 |
| 4.2.1.70. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Al-Musdariyah..... | 183 |
| 4.2.1.71. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manaj. AIPT STAI Al-Musdariyah..... | 183 |
| 4.2.1.72. Data Kesiapan Struktur Birokrasi Manaj. AIPT STAI Al-Musdariyah | 184 |
| 4.2.1.73. Data Kesiapan Struktur Birokrasi Manaj. AIPT STAI Al-Musdariyah | 184 |
| 4.2.1.74. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs XV: STAI Al- Musdariyah Cimahi | 185 |
| 4.2.1.75. Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komp. Komunikasi..... | 186 |
| 4.2.1.76. Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komp. Sumberdaya | 187 |
| 4.2.1.77 Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komp. Disposisi | 188 |
| 4.2.1.78. Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komponen Struktur Birokrasi..... | 189 |
| 4.3.1. Kesiapan Manajemen AIPT di 15 PTKIS Jabar-Banten | 190 |
| 4.3.2. Interval Nilai | 192 |

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | halaman |
|--|---------|
| 3.1 Tahapan Penelitian <i>Mixed Methods</i> | 66 |
| 3.2 Proses penelitian dalam model Sequential Explonatory) | 80 |
| 4.1 Peta Propinsi Jawa Barat dan Banten..... | 87 |
| 4.2 Diagram Rerata tingkat kesipan komponen Manajemen AIPT | 197 |
| 4.3 Diagram Tingkat kesipan komponen Manajemen AIPT 15 PTKIS | 198 |
| 4.4 Diagram Kategori Tingkat kesipan komponen Manajemen AIPT 15 PTKIS... | 199 |
| 4.5 Konteks Dampak Ideal pembinaan peningkatan mutu pengelola AIPT | 206 |

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tantangan yang dihadapi Perguruan Tinggi dewasa ini semakin menunjukan intensitas yang cepat dan kompleks. Hal ini jelas akan berpengaruh pada penyelenggaraan di Perguruan Tinggi. Ada beberapa tantangan bagi Perguruan Tinggi yang perlu dicermati dan disikapi dengan tepat yaitu makin menguatnya kehidupan masyarakat berbasis pengetahuan (*Knowledge based society*), eskalasi perkembangan ilmu pengetahuan yang sangat cepat dan variatif baik kedalamannya maupun keluasannya, meningkatnya tuntutan akan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang berbasis riset, meningkatnya tuntutan akan hasil pendidikan (*output* pendidikan) yang bermutu, meningkatnya tuntutan akan kiprah lulusan pendidikan (*outcome*) yang relevan, dan meningkatnya tuntutan proses penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dengan standar tertentu. (Susanti, 2018:236).

Di dalam sebuah perguruan tinggi, kolaborasi dari segala output tersebut dapat tercermin dalam sebuah akreditasi. Oleh sebab itu, akreditasi merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah perguruan tinggi karena akreditasi merupakan kualitas dan kredibilitas dari setiap universitas. Akreditasi merupakan pemikat sebuah perguruan tinggi untuk menjadi daya tarik bagi calon mahasiswa, dosen, dan juga perusahaan/organisasi pemberi lapangan pekerjaan. Maka dari itu pula menuntut adanya standarisasi.

Sebuah standarisasi pendidikan sangat diperlukan untuk menunjang kemajuan pendidikan di Indonesia. Apalagi dalam sebuah perguruan tinggi, baik itu perguruan tinggi (PT) negeri atau swasta. Akreditasi

adalah suatu bentuk standardisasi sebagai penentuan standar mutu serta penilaian terhadap suatu lembaga pendidikan oleh pihak di luar lembaga pendidikan itu sendiri. Dalam rekayasa teknologi, penggunaan standard yang sama memungkinkan semua elemen yang berbeda bisa diintegrasikan. Dengan standard yang sama, maka lulusan dari berbagai PT akan relatif sejajar. UU perguruan tinggi juga sudah mewajibkan akreditasi sebagai syarat pemberian izin bagi perguruan tinggi.

Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) merupakan suatu keniscayaan. Mendesak dari segi keharusan regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Dari segi regulasi, karena UU Nomor 12 mengharuskan setiap institusi perguruan tinggi terakreditasi. Tujuannya untuk memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggara perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar. Mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi. Hasil akreditasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam transfer kredit perguruan tinggi, pemberian bantuan dan alokasi dana, serta pengakuan dari badan atau instansi lain.

Meraih nilai akreditasi bagi PT, kini menjadi sebuah keniscayaan secara mutlak. Sebab akreditasi merupakan seperangkat penilaian yang mengevaluasi secara langsung pengelolaan serta mutu setiap perguruan tinggi. Terlebih seiring dengan masih mininya PTKIS yang sudah berstatus akreditasi Intitusinya dan selebihnya banyak yang belum terakreditasi akreditasi, melahirkan anggapan masyarakat bahwa mayoritas PTKIS dinilai tidak bermutu. Berbeda dengan PT lainnya, mayoritas ingin mengukir nilai akreditasi A (unggul). Anggapan tersebut merupakan

sebuah kekeliruan. Sebab dosen beserta alumni PTKIS tidak sedikit yang kompetensinya diakui seperti dosen dan mahasiswa PTK pada umumnya.

Untuk merealisasikan agar PTKS terakreditasi institusinya dilakukan melalui pendekatan manajemen tim akreditasi institusi (AIPT). Manajemen tim ini sebagai dasar pijakan dalam menyiapkan, menyusun borang serta kelengkapan dokumen hingga proses visitasi akreditasi. Manajemen tim mencakup ruang lingkup yang cukup luas. Sehingga idealnya manajemen tim dipahami secara komprehensif oleh pengelola perguruan tinggi. Agar akreditasi institusi dapat berjalan secara optimal.

Selaras dengan itu, diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 35. ditegaskan bahwa pendidikan tinggi harus menerapkan standar nasional pendidikan yang mencakup standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga pendidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala. Standar nasional pendidikan ini merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Indonesia. Kemudian menjadi suatu kebijakan yang mutlak untuk di implementasikan oleh para penyelenggara institusi Perguruan Tinggi.

Untuk mengimplementasikan kebijakan di atas, pemerintah kemudian membentuk Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005. BSNP ini merupakan lembaga mandiri, profesional dan independen yang mengemban misi untuk memantau pelaksanaan dan mengevaluasi pelaksanaan standar nasional pendidikan, menyelenggarakan ujian nasional serta memberikan rekomendasi kepada pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam penjaminan dan mengendalikan mutu pendidikan.

Selebihnya amanah penjaminan mutu perguruan tinggi diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pada pasal 51 sampai dengan 57: Pasal 51 menjelaskan pendidikan tinggi yang bermutu merupakan pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan ilmu pengetahuan dan atau teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa dan negara, di mana pemerintah diamanatkan untuk menyelenggarakan sistem penjaminan mutunya. (UU No. 12/2012).

Selanjutnya dalam pasal 53 dijelaskan sistem penjaminan mutu ini terdiri atas dua hal yakni sistem penjaminan internal yang dikembangkan sendiri oleh perguruan tinggi serta sistem penjaminan mutu eksternal yang dilakukan melalui akreditasi. Pada pasal 54 dijelaskan SNPT merupakan satuan standar yang meliputi standar nasional pendidikan, ditambah dengan standar penelitian dan standar pengabdian kepada masyarakat, dan SNPT dikembangkan dengan memperhatikan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik dan otonomi keilmuan untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi. (UU No. 12/2012).

Adapun mengenai penilaian akreditasi perguruan tinggi terdapat dalam pasal 55 bahwa penilaian akreditasi sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan berdasarkan SNPT dilakukan sepenuhnya oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT). Selanjutnya selain SNPT dan BAN PT, dalam UU Nomor 12 tahun 2012 juga dijelaskan sistem penjaminan mutu dilakukan oleh lembaga akreditasi mandiri (LAM), Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT), dan Layanan Pendidikan Tinggi (LPT). (UU No. 12/2012).

Akreditasi bagi perguruan tinggi merupakan salah satu bentuk penilaian (evaluasi) mutu dan kelayakan

institusi perguruan tinggi yang dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar perguruan tinggi. Dukungan terhadap hal tersebut difokuskan pada representasi akreditasi mutu dalam pendidikan (Trapnell, dalam Bahri, dkk.2017). Akreditasi merupakan suatu proses dan hasil. Sebagai proses, akreditasi merupakan suatu upaya Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) untuk menilai dan menentukan status mutu perguruan tinggi berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai hasil, akreditasi merupakan status mutu perguruan tinggi yang diumumkan kepada masyarakat. Dengan demikian salah satu tujuan dan manfaat akreditasi adalah mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi. (Prasetyo, 2014:55).

Mutu yang tinggi tersebut bisa diperoleh dari kualitas PT tersebut. Kualitas yang paling penting dan tentunya harus diperbaiki dalam suatu organisasi berasal dari kualitas sumber daya manusia. Alasan dilakukan perbaikan kualitas sumber daya manusia adalah tersebut terutama karena peran strategisnya sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan/ organisasi, seperti perencanaan, pengorganisasian, penstafan, kepemimpinan dan pengawasan (Rivai, 2009 dalam Buhanudin 2018:2), selain itu alasan utama yang mendasari dilakukannya perbaikan kualitas sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas kerja, mencapai efisiensi, meminimalisir kerusakan, meningkatkan pelayanan dan mengurangi kecelakaan. Sehingga diharapkan dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, maka organisasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya serta meningkatkan kinerja organisasi. (Nurbiyati, 2014:55).

Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan

program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia.(UU.No12 th 2012). Perguruan tinggi adalah institusi yang didedikasikan untuk: (1) menguasai, memanfaatkan, mendiseminasikan, mentrans-formasikan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Ipteks), (2) mempelajari, mengklarifikasikan dan melestarikan budaya, serta (3) meningkatkan mutu kehidupan masyarakat. Oleh karena itu perguruan tinggi sebagai lembaga melaksanakan fungsi Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta mengelola Ipteks.

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (dulu Perguruan Tinggi Agama Islam) sejak awal berdirinya didesain sebagai lembaga pendidikan tinggi khusus bidang kajian keagamaan (keislaman). Hal ini dapat dilihat dari penamaan Fakultas, seperti Tarbiyah, Syari'ah, Ushuludin, Dakwah dan sebagainya. Namun, seiring dengan perkembangan zaman, mulailah dimasukkan jurusan umum terutama di Fakultas Tarbiyah seperti Pendidikan Matematika, Pendidikan Biologi, Pendidikan Bahasa Inggris dalam rumpun Jurusan Tadris. Di era reformasi dengan mulus dilakukan program integrasi ilmu-ilmu keislaman dengan ilmu umum untuk menepis adanya dikotomi ilmu dalam tubuh PTKI. Berubahlah IAIN menjadi UIN dengan membuka Fakultas umum yang terintegrasi dengan Fakultas ilmu-ilmu kegamaan seperti Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Fakultas Hukum dan Syari'ah dan lain-lain.

Pada prinsipnya Perguruan Tinggi tersebut bertujuan: (1) berkembangnya potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan

berbudaya untuk kepentingan bangsa. (2), dihasilkan-nya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa. (3), dihasilkannya ilmu pengetahuan dan teknologi melalui penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia; dan (4), terwujudnya pengabdian kepada masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.(BAN PT, 2008:2).

Berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan berbagai pertimbangan tersebut di atas, BAN-PT melakukan akreditasi bagi semua institusi perguruan tinggi di Indonesia. Akreditasi institusi perguruan tinggi adalah proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen perguruan tinggi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan program tridarma perguruan tinggi, untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan. Komitmen tersebut dijabarkan ke dalam sejumlah standar akreditasi. Untuk menopang dedikasi dan fungsi tersebut, perguruan tinggi harus mampu mengatur diri sendiri dalam upaya meningkatkan dan menjamin mutu secara terus menerus, baik masukan, proses maupun keluaran berbagai program dan layanan yang diberikan kepada masyarakat. Pada prinsipnya Akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian (evaluasi) mutu dan kelayakan institusi perguruan tinggi dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar perguruan tinggi. Bentuk penilaian mutu eksternal yang lain adalah penilaian yang berkaitan dengan akuntabilitas, pemberian izin, pemberian lisensi oleh badan tertentu. Ada juga pengumpulan data oleh badan pemerintah bagi tujuan

tertentu, dan survei untuk menentukan peringkat (*ranking*) perguruan tinggi.

Dikarenakan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan menjadi sangat penting, sehingga lembaga pendidikan terkait keharusan untuk mempertanggung jawabkan mutunya kepada masyarakat, khususnya *stakeholders* terkait. Oleh karena itu, dalam meningkatkan mutu pendidikan di perguruan tinggi yang selalu dilakukan secara terus menerus adalah dilakukannya reakreditasi program studi dalam bentuk penyusunan borang setiap lima tahun sekali. Dalam penyusunan borang membutuhkan manajemen yang unggul dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang sudah ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT:2008:5).

Dalam rangka mewujudkan akuntabilitas publik, perguruan tinggi harus secara aktif membangun sistem penjaminan mutu internal (SPMI). Untuk membuktikan bahwa sistem penjaminan mutu internal telah dilaksanakan dengan baik dan benar, perguruan tinggi harus diakreditasi oleh lembaga penjaminan mutu eksternal. Dengan sistem penjaminan mutu yang baik dan benar, perguruan tinggi akan mampu meningkatkan mutu, menegakkan otonomi, dan mengembangkan diri sebagai institusi akademik dan kekuatan moral masyarakat secara berkelanjutan.

Akreditasi institusi perguruan tinggi adalah proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen perguruan tinggi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan program tridarma perguruan tinggi, untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan. Evaluasi dan penilaian dalam rangka akreditasi institusi dilakukan oleh tim asesor yang terdiri atas pakar sejawat dan/atau pakar yang memahami hakekat pengelolaan perguruan tinggi. Keputusan

mengenai mutu didasarkan pada evaluasi dan penilaian terhadap berbagai bukti yang terkait dengan standar yang ditetapkan dan berdasarkan nalar dan pertimbangan para pakar sejawat. Bukti-bukti yang diperlukan termasuk laporan tertulis yang disiapkan oleh institusi perguruan tinggi yang diakreditasi, diverifikasi melalui kunjungan atau asesmen lapang tim asesor ke lokasi perguruan tinggi.(Nisa Islami, 2018:594).

Standar akreditasi adalah tolok ukur yang harus dipenuhi oleh perguruan tinggi. Standar akreditasi terdiri atas beberapa parameter (indikator kunci) yang dapat digunakan sebagai dasar untuk; (1) penyajian data dan informasi mengenai kinerja, keadaan dan perangkat kependidikan perguruan tinggi, yang dituangkan dalam instrumen akreditasi; (2) evaluasi dan penilaian mutu kinerja, keadaan dan perangkat kependidikan perguruan tinggi, (3) penetapan kelayakan perguruan tinggi untuk menyelenggarakan program-programnya; dan (4) perumusan rekomendasi perbaikan dan pembinaan mutu perguruan tinggi. (BAN-PT,2007:2).

Tujuan dan manfaat akreditasi institusi perguruan tinggi, diharapkan untuk: (1) memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar; (2) mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi; (3) hasil akreditasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam transfer kredit perguruan tinggi, pemberian bantuan dan alokasi dana, serta pengakuan dari badan atau instansi yang lain; (2) mutu institusi perguruan tinggi merupakan cerminan dari totalitas keadaan dan karakteristik masukan, proses dan keluaran atau layanan institusi yang diukur

berdasarkan sejumlah standar yang ditetapkan oleh BAN-PT (BAN-PT,2007:1).

Untuk merealisasikan program tersebut, Pemerintah melalui Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2016 Tentang Akreditasi Program Studi Dan Perguruan Tinggi, tanggal 11 Mei 2016. Permen tersebut memperkuat Surat Edaran Dirjen Dikti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 193/E.E3/AK/2014, tentang Izin Penyelenggaraan dan Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi;

Khusus bagi PTKI dilinkungan Kemenag RI, ditindaklanjuti dengan Surat Direktur Jenderal Pendidikan Islam, c.q. Direktur Pendidikan Tinggi Islam Nomor: Dj.I/Dt.I.IV/PP.00.9/761a/2014, Kebijakan tersebut mengisyaratkan bahwa seluruh Perguruan Tinggi (PTKI), tidak terkecuali PTKIS harus sudah terakreditasi institusi paling lambat tanggal 10 Agustus 2019. Namun pada kenyataannya dilapangan, saat ini PTKIS belum banyak yang melaksanakan AIPT.

Studi awal dilakukan oleh peneliti di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten sampai saat ini baru 30 PTKIS dari sejumlah 137 PTKIS yang telah melaksanakan Akreditasi AIPT-nya (data Kop II.Jabar Banten, 2019). Peneliti berasumsi bahwa, persoalan tersebut bertumpu pada masih lemahnya *human Capital* (modal manusia: pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan keterampilan), untuk mendedikasikan fungsi manajemen perguruan tinggi, belum mampu mengatur diri sendiri dalam upaya meningkatkan dan menjamin mutu secara terus menerus, baik dari segi masukan, proses maupun keluaran berbagai program dan layanan yang diberikan kepada masyarakat. Berimplikasi pada belum siapnya memejinij dan mengimplementasikan kebijakan Akreditasi Institusi Penguruan Tinggi, yang merupakan bagian dari

tusi institusinya, juga merupakan pertanggungjawaban akuntabilitas terhadap Negara, dan masyarakat. Fenomena ini menarik untuk dikaji faktor-faktor penyebabnya.

Dalam konteks Kebijakan publik, faktor-faktor kritis tersebut mencakup empat variabel penentu kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi sehingga implementasi kebijakan menjadi efektif. (George Edward III dalam (Sri Utami, 2018:95). Empat faktor tersebut menjadi kriteria dalam implementasi suatu kebijakan (Widodo, 2011: 10).

Dilihat dari konteks manajemen perubahan, Proses kerja dalam tim perlu dikelola dengan baik, oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan. Kepemimpinan sangat mendukung keberhasilan dalam kerja tim, sebab peranannya dapat menyatukan misi dan mendorong interaksi antaranggota agar lebih berkontribusi dengan maksimal. Pimpinan tim yang efektif mendorong timnya agar lebih berkinerja. Pimpinan harus mampu mengelola perbedaan kemampuan, bakat dan keahlian anggotanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Durbin, 2005, dalam Rizky Primadita Ayuwardani, 2018: 142).

Keberhasilan manajemen dalam tim akan lebih meningkat produktivitas anggotanya, dengan menetapkan kondisi orang bersedia memberikan yang terbaik dari diri mereka. Oleh karena itu pimpinan dan anggota tim harus bekerja secara sinergis agar terwujud tim yang efektif. West (2002) merinci ada 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif, yaitu: (1) Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil. Anggota tim akan bekerja lebih keras jika tugas-tugas yang harus dikerjakannya secara intrinsik menarik minat, memotivasi, menantang, dan menyenangkan. (2) individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok. Satu hal yang akan menjadikan anggota tim

bahwa kerjanya sangat penting bagi kelangsungan nasib kelompoknya adalah melalui penggunaan teknik penjelasan peran (*role clarification*) dan negosiasi (*negotiation*). (3) kontribusi individual seharusnya sangat diperlukan, unik, dan teruji. Dampak keengganan sosial sangat berkurang pada anggota tim yang merasa kerja mereka bermanfaat bagi keberhasilan tim secara menyeluruh. (4) seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap. Penting bagi para individu mempunyai tujuan yang jelas dan umpan balik kinerja (*performance feedback*) yang sama pentingnya bagi tim secara keseluruhan. Tujuan dapat berfungsi sebagai motivator keberhasilan tim jika umpan balik kinerja tercapai secara akurat. (West (2002) dalam Eva Silvani Lawasi, dkk. 2017: 49).

Adapun, untuk mempersiapkan organisasi dapat berubah, *pertama*, menurut komitmen anggota organisasi untuk berubah dan kepercayaan dirinya untuk melaksanakan perubahan organisasi. (Weiner, 2009). Menurut Rafferty et al. (2012), *Kedua*, kesiapan tim manajemen/kelompok kerja dan organisasi terhadap perubahan merupakan kesamaan rasa individu dalam organisasi karena adanya proses interaksi sosial yang menciptakan kesatuan pemikiran sehingga berdampak pada fenomena kolektif di tingkat yang lebih tinggi. Perlu didukung oleh; (1) *change commitment* merupakan keyakinan bersama individu dalam organisasi untuk melakukan perubahan karena adanya kesadaran bahwa perubahan yang akan dilakukan akan bermanfaat baik bagi individu secara pribadi maupun bagi organisasi. (2) *change efficacy* merupakan keyakinan bersama individu dalam organisasi bahwa secara kolektif individu dalam organisasi mampu melakukan perubahan. Hal itu menarik untuk dikaji. (Weiner 2009 dalam (Ella Faiqotus, dkk. 2013: 293).

Dengan demikian, pelaksanaan dan atau manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, dengan tujuan untuk memperjelas, memadukan, menyelaraskan, menyeimbangkan serta mengoptimalisasikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah unit kerja, dan sumberdaya PT, mutlak harus dilakukan oleh Institusi PTKIS.

Untuk itu, betapa pentingnya pemahaman pelaksanaan manajemen kebijakan akreditasi institusi PT, dalam meningkatkan akuntabilitas PTKIS, penulis terdorong untuk melakukan suatu penelitian mengenai berbagai persoalan yang tercakup dalam manajemen AIPT khususnya pada PTIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten, yang kemudian dituangkan dalam penelitian yang berjudul *“Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi: Studi pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten”*. Hal itu menjadi penting, guna memberikan solusi yang selama ini menjadi kendala di PTKIS, dengan terjawabnya permasalahan tersebut akan sangat membantu bagi pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan tinggi yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan pada umumnya, dan khususnya untuk pelaksanaan AIPT pada PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten yang akuntabel, agar dapat memberikan kepuasan kepada *customers* dan *stakeholders*.

B. Perumusan dan pembatasan Masalah

Salah satu isu yang paling krusial dalam kebijakan publik tidak terkecuali kebijakan AIPT pada PTKIS, adalah tahap implementasi, karena selalu ada kesenjangan antara isi kebijakan dengan konteks kebijakan. Untuk mengatisipasi agar kebijakan AIPT pada PTKIS dapat diimplementasikan dan tidak menyimpang dari rencana dan target yang telah ditetapkan, perlu dicarikan faktor-faktor kritis yang dapat mengoptimalisasikan

implementasi kebijakan. Efektivitas implementasi kebijakan AIPT-PTKS, hanya akan dicapai apabila faktor-faktor kritis dari implementasi kebijakan dapat diatasi dan dijadikan panduan. Faktor-faktor kritis tersebut dikonsepsikan George Edward III mencakup empat variabel penentu kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi sehingga implementasi kebijakan menjadi efektif.

Berdasar dari latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka yang menjadi fokus permasalahan yang akan dijadikan kajian utama dalam penelitian ini adalah bagaimana kesiapan Tim manajemen AIPT Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Swasta dalam mengimplementasikan Kebijakan AIPT? Untuk mengkaji pokok permasalahan tersebut maka penulis mem-*breakdown* ke dalam beberapa sub masalah yaitu:

1. Bagaimana Kesiapan komunikasi, Tim manajemen AIPT PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten?
2. Bagaimana Kesiapan sumber daya, Tim manajemen AIPT PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten?
3. Bagaimana Kesiapan disposisi atau sikap, Tim manajemen AIPT PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten?
4. Bagaimana Kesiapan struktur birokrasi, Tim manajemen AIPT PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten?

C. Tujuan Penelitian

Mencermati berbagai fenomena dari perkembangan kebijakan manajemen pendidikan tinggi dan pemanfaatannya di dalam dunia pendidikan saat ini, maka bagaimana seharusnya pihak-pihak terkait mengantisipasi

perkembangan manajemen dalam hal kebijakan pendidikan serta pemanfaatannya tanpa kehilangan kontrol dan landasan organisasi pendidikan yang antara lain menyangkut efektivitas dan efisiensinya, khususnya dalam implementasi kebijakan AIPT di PTKIS, maka penelitian ini, memiliki tujuan umum dan tujuan khusus:

1. Tujuan Umum

Secara umum, peneliti ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kesiapan manajemen AIPT-PTKIS Wilayah II Jawa Barat dan Banten untuk Implementasi Kebijakan AIPT.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus penelitian ini, bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan faktor-faktor kritis dalam implementasi kebijakan AIPT, antara lain:

- a. Mengidentifikasi kesiapan komunikasi, tim manajemen AIPT PTKIS;
- b. Mengidentifikasi kesiapan sumber daya, tim manajemen AIPT PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten;
- c. Mengidentifikasi kesiapan disposisi atau sikap, tim manajemen AIPT PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten;
- d. Mengidentifikasi kesiapan struktur birokrasi, Tim manajemen AIPT PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten;

D. Urgensi Kontribusi

1. Kegunaan bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk mengembangkan kebijakan pendidikan Tinggi keagamaan Islam yang akurat, khususnya dalam mengimplementasi kebijakan AIPT, dilingkungan PTKIS.

2. Kegunaan bagi institusi Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi pengambil kebijakan dalam manajemen AIPT PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jabar-Banten.

3. Kegunaan bagi masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PTKIS sehingga keakuratan data informasi PTKIS di Lingkungan Kopertais Wilayah II Jabar Baten dari waktu ke waktu diikuti dengan peningkatan kualitas AIPT yang akurat dan akuntabel. Data AIPT, yang berkualitas, akurat dan akuntabel akan dapat meningkatkan PTKIS yang akuntabel, dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat umum, dan memberi kontribusi dalam pembangunan pendidikan Islam yang dapat ditunjukkan antara lain dengan ketaatan PTKIS sebagai penyelenggara pendidikan dan berbagai dukungan sumberdaya dari PTKIS terhadap kegiatan pembangunan Pembangunan Pendidikan Islam.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis Kesiapan Manajemen

1. Kesiapan

Secara konseptual “Kesiapan adalah suatu kompetensi sehingga seseorang yang mempunyai kompetensi tersebut memiliki kesiapan yang cukup untuk berbuat sesuatu” (Arikunto, 2004:54). Hal ini berarti kesiapan adalah suatu keadaan yang dialami seseorang dan orang tersebut telah siap untuk melaksanakan sesuatu.

Kesiapan juga berarti suatu kemampuan untuk melaksanakan/mengimplementasikan tugas tertentu sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapi (Mulyasa, 2008:53). Dalam hal ini berarti kesiapan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki seseorang atau kelompok/organisasi untuk melakukan sesuatu sesuai dengan situasi kondisi yang ada. Kondisi yang dimiliki seseorang sangat berpengaruh terhadap adanya kesiapan dan respon yang akan diberikan oleh seseorang tersebut. Hal ini sama dengan apa yang di ungkapkan Slameto (2010:13), “Kesiapan adalah keseluruhan kondisi yang membuatnya siap untuk memberi respon atau jawaban di dalam cara tertentu terhadap suatu situasi. Penyesuaian kondisi pada suatu saat akan berpengaruh pada kecenderungan untuk memberi respon”. Singkatnya bahwa kesiapan merupakan suatu keadaan siap untuk memberikan respon atau jawaban akan sesuatu dengan cara tertentu untuk menjawab atau merespon tergantung oleh situasi yang dihadapinya. Hasil respon atau jawaban tersebut dipengaruhi oleh keadaan yang sedang dialami seseorang tersebut.

Dilihat dari pendapat-pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kesiapan adalah suatu kondisi di mana seseorang atau kelompok bersedia, siap dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Kondisi seseorang tersebut juga mempengaruhi hasil dari tujuan yang diinginkan tersebut.

Kesiapan dilihat dalam persepektif teori manajemen sumberdaya manusia merupakan bagian dari *human capital*, (modal manusia), didasarkan pada pengetahuan (knowledge), keahlian (expertise), kemampuan (ability) dan keterampilan (skill). Ke empat hal dimaksud menjadikan manusia atau pegawai sebagai aset atau modal suatu instansi/lembaga atau perusahaan (Gaol dalam Prayed, 2018:181).

Aset atau modal suatu instansi/lembaga, dimaksudkan apabila di dalam suatu perusahaan/organisasi seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan maka instansi/lembaga atau perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau *human resource*. Dengan mengandalkan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya.

Pernyataan di atas didukung dengan penelitian Maryam Mahdinezhad, dkk. (2018:15), tentang "*Human Capital Creation In Educational Organizations: The Role Of Knowledge Management*" Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Sumber daya manusia mengacu pada kompetensi dan kemampuan karyawan seperti: Khasawneh (2013:132) menganggap modal manusia untuk pengetahuan, keterampilan, kemampuan, komitmen, pengetahuan implisit, gagasan dan kesejahteraan karyawan mereka. Winters (2011:322) menunjukkan modal manusia sebagai dasar modal

intelektual di Indonesia hal atribut karyawan, yaitu, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap, yang akan menghasilkan peningkatan kinerja dan profitabilitas peningkatan. Selain itu, diyakini bahwa pengetahuan dan keterampilan ada di benak karyawan. Lutz dan Samir (2011:166), menyebutkan bahwa pengetahuan dalam pikiran karyawan tidak akan diaktifkan untuk menjadi nilai pasar, jika karyawan ini tidak dipekerjakan oleh organisasi. Akibatnya, manfaat dari peningkatan kompetensi karyawan investasi dalam modal manusia. Menurut teori manusia modal, investasi lebih tinggi dalam modal manusia sejalan dengan manfaat karyawan yang lebih besar dari pengembangan modal manusia (Davies, 2011:185). Contoh manfaat modal manusia lebih tinggi dari pengembalian investasi karyawan, meningkat dalam kompensasi, penciptaan pemimpin masa depan, peluang untuk berpartisipasi dalam proyek profil tinggi serta aneskalasi dalam status dan otoritas (Fleisher, Li, & Zhao, 2010:413).

Para penulis ini juga menyiratkan hal itu manajemen pengetahuan yang efektif memberikan penguatan untuk pengembangan sumber daya manusia untuk menerjemahkan lebih lanjut dan mengubah pengetahuan mereka menjadi berbagai inovasi produk dan layanan, dan akibatnya, mengarah pada kinerja organisasi yang menguntungkan.

2. Manajem dan Tim Manajemen

König (2007) mendefinisikan *management* sebagai proses organisasi, yang meliputi perencanaan strategis, penataan, penetapan tujuan, pengelolaan sumber daya, pengembangan manusia dan aset keuangan yang dibutuhkan untuk meraih tujuan dan mengukur hasilnya. Sedangkan *time management* merupakan seni menata urusan bisnis dan pribadi seefektif dan seefisien mungkin, membuat semuanya terlaksana dengan baik, secepat

mungkin, dan dengan penggunaan sumber daya (waktu, energi, uang dan manusia) sesedikit mungkin. Tujuan utama di balik semua usaha itu adalah untuk menghemat waktu lama yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Dengan kata lain, itu adalah suatu seni menata, mengorganisasi, menjadwal, dan menganggarkan waktu yang tersedia untuk tujuan menghasilkan kerja lebih efektif dan produktif. (Antonius Atosökhi Gea 2014: 779).

Time management adalah tentang perencanaan hari/waktu supaya bisa melakukan penggunaan paling baik atas waktu yang dimiliki. Konsep atau istilah mengenai *time management* berawal dari revolusi industri, yaitu ketika mulai ada perhatian tentang pengelolaan waktu secara efektif dan efisien untuk bisa mengontrol waktu yang dimiliki seseorang. Sejak Drucker (1966) mempopulerkannya, konsep *time management* ini telah secara luas diterima sebagai hal yang menyumbang pada efektivitas karyawan (Adebisi, 2013: 133).

Time management adalah tindakan atau proses perencanaan dan pelaksanaan pantauan sadar atas sejumlah waktu yang digunakan untuk aktivitas khusus, terutama untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas (Singh & Jain, 2013). Atau seperti dikatakan Humes (dalam Adebisi, 2013:156), *time management* secara singkat dapat diartikan sebagai suatu seni mengatur, mengorganisasi, menjadwalkan, serta menganggarkan waktu seseorang untuk menghasilkan kerja lebih efektif dan produktif. Waktu adalah sumber daya berharga, tidak dapat diganti dan tidak dapat diubah. Maka dari itu, sangat perlu untuk menggunakan waktu dengan bijaksana. *Time management* mencakup tindakan menata, menjadwal, mengorganisasi, dan mengalokasikan setiap waktu seseorang yang digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas hariannya.

Atas dasar itu, maka *Time management* dalam konteks ini Tim Akreditasi Kampus, merupakan salah satu keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk dapat sukses dalam hidup. Temuan dari berbagai survei menunjukkan bahwa *time management* memungkinkan organisasi/perusahaan/organisasi belajar bertahan hidup dalam menghadapi persaingan dan meraih banyak keberhasilan dalam bisnis.

3. Kesiapan Manajemen Organisasi Untuk Berubah

a. Manajemen Perubahan

Kesiapan manajemen organisasi untuk berubah mengacu pada komitmen anggota organisasi untuk berubah dan kepercayaan dirinya untuk melaksanakan perubahan organisasi (Weiner (2009). Sedangkan menurut Rafferty et al. (2012:187) kesiapan kelompok kerja dan organisasi terhadap perubahan merupakan kesamaan rasa individu dalam organisasi karena adanya proses interaksi sosial yang menciptakan kesatuan pemikiran sehingga berdampak pada fenomena kolektif di tingkat yang lebih tinggi. Kesiapan organisasi untuk berubah terdiri dari *change commitment* (komitmen untuk berubah) dan *change efficacy* (kepercayaan terhadap kemampuan untuk berubah). *Change commitment* merupakan keyakinan bersama individu dalam organisasi untuk melakukan perubahan karena adanya kesadaran bahwa perubahan yang akan dilakukan akan bermanfaat baik bagi individu secara pribadi maupun bagi organisasi. Adapun, *change efficacy* merupakan keyakinan bersama individu dalam organisasi bahwa secara kolektif individu dalam organisasi mampu melakukan perubahan. Weiner (2009) dalam Ella Faiqotus, dkk. 2013: 293).

b. Prinsip-prinsip Kesiapan Tim Manajemen

Apabila, kesiapan manajemen dikaitkan dengan manajemen AIPT di Perguruan Tinggi, maka kesiapan

adalah suatu kondisi yang dimiliki sebuah PT dimana PT tersebut beserta seluruh komponennya bersedia, siap dan dapat melaksanakan AIPT untuk mencapai tujuan dari AIPT tersebut. Kondisi yang dimiliki oleh PT tersebut mengenai kesiapan manajemen untuk melaksanakan AIPT juga akan mempengaruhi hasil dari tujuan AIPT yang diinginkan PT tersebut.

Ada, beberapa prinsip dari kesiapan diantaranya yaitu, (1) Semua aspek perkembangan berinteraksi (saling pengaruh mempengaruhi). (2) Kematangan jasmani dan rohani adalah perlu untuk memperoleh manfaat dari pengalaman. (3) Pengalaman-pengalaman mempunyai pengaruh yang positif terhadap kesiapan, dan (4) Kesiapan dasar untuk kegiatan tertentu terbentuk dalam periode tertentu selama masa pembentukan dan masa perkembangan (Slameto, 2010:15).

Secara individu ada tiga aspek yang mempengaruhi kesiapan, aspek-aspek tersebut adalah, (1) Kondisi fisik, mental dan emosional.(2) Kebutuhan atau motif tujuan. (3) Keterampilan, pengetahuan, dan pengertian lain yang telah dipelajari.(Slameto, 2010:14).

Dapat disimpulkan bahwa kesiapan tim manajemen adalah suatu keadaan tertentu untuk melakukan suatu kegiatan; perencanaan strategis, penataan, penetapan tujuan, pengelolaan sumber daya, pengembangan manusia dan aset keuangan yang dibutuhkan untuk meraih tujuan dan mengukur hasilnya.

Dalam kesiapan perlu adanya sebuah keterikatan antar aspek-aspek yang saling mempengaruhi, kondisi fisik, mental dan emosional juga dapat dijadikan indikator dalam pencapaian hasil kesiapan tersebut. Untuk mendapatkan hasil yang baik dari sebuah kesiapan, maka keterampilan, pengetahuan dan motif tujuan dari sesuatu tersebut harus selalu di perhatikan oleh seseorang atau tim (kelompok organisasi). tersebut.

4. Esensi Kerja Tim Manajemen dan Indikator Kinerja Tim

a. Esensi Kerja Tim Manajemen

Penyelenggaraan kerja tim dilakukan karena pada saat sekarang ini tekanantekanan persaingan yang semakin meningkat, para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada kerja tim daripada bergantung pada individual-individual yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim.

Kerja tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerja tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan/organisasi. Tracy dalam (Adi Amar Setiawan, 2018:539).

Biasanya kerja tim beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi". Pernyataan di atas diperkuat Dewi (2007:233), "Kerja tim (*teamwork*) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbedabeda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan kerja tim diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan".

b. Indikator Kinerja Tim

Sebuah perusahaan/organisasi dengan jumlah orang yang sama, mengerjakan tugas yang sama dengan teknologi yang sama, berhasil meningkatkan

produktivitas secara luar biasa dengan menetapkan kondisi orang bersedia memberikan yang terbaik dari yang dimilikinya dan bekerja bersama di dalam tim. Dalam kerja tim biasanya anggota berupaya maksimal mengerahkan kemampuan dan potensi yang dimilikinya, bila mereka diberdayakan dengan baik. Oleh karena itu kerja tim disebut juga sebagai kekuatan dalam mengelola proses kerja dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan esensi dan makna kerja tim, ada beberapa indikator yang menentukan berhasil atau tidaknya kinerja dalam tim, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan partisipatif (participative leadership), yaitu terciptanya kebebasan dengan mendorong, memberikan kebebasan memimpin dan melayani orang lain:
- 2) Tanggung jawab yang dibagikan (shared responsibility), yaitu terciptanya lingkungan yang menjadikan anggota tim merasa bertanggung jawab seperti tanggung jawab seorang manajer dalam pelaksanaan unit kerja.
- 3) Penyamaan tujuan (aligned on purpose), yaitu memiliki rasa tujuan yang sama sebagaimana dalam tujuan awal dan fungsi pembentukan tim.
- 4) Komunikasi yang intensif (intensive communication) yaitu terciptanya iklim kepercayaan dan komunikasi yang terbuka serta jujur.
- 5) Fokus pada masa yang akan datang (future focused), yaitu adanya perubahan sebagai sebuah kesempatan untuk berkembang (tumbuh).
- 6) Fokus pada tugas (focused on task), yaitu terciptanya fokus perhatian anggota tim pada tugas-tugas yang dilaksanakan.
- 7) Pengerahan bakat (talents), yaitu adanya perubahan rintangan-rintangan secara kreatif menjadi daya

cipta dan penerapan bakat serta kemampuan individu.

- 8) Tanggapan yang cepat (rapid response), yaitu adanya pengidentifikasian dan pelaksanaan setiap respon secara cepat. (Buchholz dalam Setiawan, 2018:541)

c. Kriteria Keberhasilan Kinerja Tim

Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan prestasi kerja setiap karyawan. Hal ini merupakan tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara karyawan dan manajer semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin.

"Ada 6 (enam) karakteristik tim yang sukses yaitu: (1) mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama, 2) menegakkan tujuan spesifik, (3) kepemimpinan dan struktur, 4) menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab, (5) evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar, dan 6) mengembangkan kepercayaan timbal balik". (Sopiah (2008) dalam Adi Amar Setiawan, 2018:541).

Ciri-ciri yang mencerminkan terdapatnya keberhasilan sebuah kerja tim yang meliputi: (1) Kesamaan visi dan misi kerja, yaitu para karyawan dan manajer memiliki sudut pandang yang relatif sama dalam mengerjakan tugas perusahaan. Orientasi dan fokusnya pada proses dan hasil. Walau debat di antara karyawan tidak bisa dihindarkan namun selalu diarahkan pada bagaimana target hasil bisa dicapai. Perbedaan pendapat dianggap sebagai sesuatu yang wajar. (2) Prioritas perhatian dan tindakan pada sesuatu yang terbaik buat organisasi yaitu tim memandang baik buruknya kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari kinerja tim. Sementara kalau perusahaan memiliki

kinerja (profitability) yang baik maka akan berpengaruh terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Semakin besar kompensasi semakin puas karyawan dalam bekerja. Pada gilirannya kinerja karyawan juga akan meningkat. Untuk itu tim yang baik adalah tim yang mampu mempertahankan bahkan mencapai tujuan organisasi yang lebih besar secara taat asas (konsisten). (3) Karyawan berkomitmen tinggi pada pekerjaan, yaitu pada umumnya tim yang kuat dicerminkan pula oleh kekuatan kepentingan para karyawannya. Tanggung jawab dan hak dibuat sedemikian rupa secara seimbang. Mereka tidak saja bekerja untuk kepentingan memperoleh taraf kehidupan keluarga yang semakin baik tetapi juga buat kesehatan organisasi. (4) Tim yang kuat sebagai magnit talenta, yaitu dalam bekerja, setiap anggota tidak lepas dari suasana kompetisi sesama mitra kerja. Idealnya setiap orang ingin siap untuk demikian, namun dalam kenyataannya ada saja yang tidak bisa dan tidak biasa bekerja keras". (Mangkuprawira (2009) dalam Adi Amar Setiawan, 2018:543)

Hal ini juga sama jika dikaitkan dengan judul penelitian ini. Kesiapan manajemen PTKIS dalam mengimplementasikan kebijakan Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) akan mendapatkan hasil yang baik, apabila seluruh aspek atau komponen (tim manajemen) PTKIS, seperti komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi yang ada di PTKIS tersebut saling mempengaruhi, PTKIS juga belajar dari pengalaman masa lalu ketika dahulu mengimplementasikan kebijakan akreditasi Program Studi yang sebelumnya. Kemudian, PTKIS juga harus memahami akan tujuan yang diinginkan dari kebijakan baru tersebut. Selain itu, kondisi fisik, mental, dan emosional serta pengetahuan dan keterampilan yang

dimiliki PTKIS tersebut juga akan sangat mempengaruhi kesiapan PTKIS tersebut dalam mengimplementasikan kebijakan AIPT.

B. Dimensi Implementasi Kebijakan

1. Implementasi Kebijakan

Kebijakan pendidikan merupakan bagian dari kebijakan publik di bidang pendidikan. Berkenaan dengan kumpulan hukum atau aturan yang mengatur pelaksanaan sistem pendidikan, yang tercakup di dalamnya tujuan pendidikan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mark Olsen, John Codd dan Anne-Marie O'Neil (Nugroho, 2008: 37), dinyatakan "bahwa kebijakan pendidikan merupakan kunci bagi keunggulan, sehingga kebijakan pendidikan perlu mendapat prioritas dalam globalisasi". Salah satu argumen utamanya adalah bahwa globalisasi membawa nilai demokrasi. Demokrasi yang memberikan hasil adalah demokrasi yang didukung oleh pendidikan.

2. Komponen Implementasi kebijakan

Komponen Implementasi mencakup komponen:

- a. Menciptakan dan menyusun staf sebuah agen baru untuk melaksanakan sebuah kebijakan baru.
- b. Menterjemahkan tujuan legislatif dan serius memasukkannya ke dalam aturan pelaksanaan, mengembangkan panduan atau kerangka kerja bagi para pelaksana kebijakan.
- c. Melakukan koordinasi terhadap sumberdaya agen dan pembiayaan bagi kelompok sasaran, mengembangkan pembagian tanggungjawab para agen dan antar para agen serta hubungan antar agen.
- d. Mengalokasikan sumberdaya untuk memperoleh dampak kebijakan. (Linberry (Sudiyono, 2007), dalam Muhammad Heru, 2018:161).

3. Indikator Keberhasilan Implementasi Kebijakan

Ahli manajemen kebijakan David C. Korten (Tarigan, 1991: 81), memandang, bahwa suatu program kebijakan akan berhasil dilaksanakan jika terdapat kesesuaian dari tiga unsur implementasi program.

- a. Kesesuaian antara program dengan pemanfaat, yaitu kesesuaian antara apa yang ditawarkan oleh program dengan apa yang dibutuhkan oleh kelompok sasaran (pemanfaat).
- b. Kesesuaian antara program dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara tugas yang disyaratkan oleh program dengan kemampuan organisasi pelaksana.
- c. Kesesuaian antara kelompok pemanfaat dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara syarat yang diputuskan organisasi untuk dapat memperoleh output program dengan apa yang dapat dilakukan oleh kelompok sasaran program.

4. Faktor-faktor yang memengaruhi Keberhasilan Implementasi Kebijakan

Dalam prespektif manajemen kualitas terpadu, bahwa “suatu organisasi jika ingin kompetitif dalam persaingan global tidak bisa mengabaikan tuntutan kebutuhan *stakeholder* serta mampu memuaskan pelanggan. (Gasperz (2008: 28). Untuk hal itu, Edwards III (dalam Widodo, 2011: 9), mengajukan pendekatan masalah implementasi dengan terlebih dahulu mengemukakan dua pertanyaan pokok, yaitu: faktor apa yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan? dan faktor apa pula yang menghambat keberhasilan implementasi kebijakan?. Berdasarkan kedua pertanyaan tersebut Edward III (dalam Subarsono, 2011: 90-92) berpandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

- a. Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (target group), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
- b. Sumberdaya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.
- c. Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
- d. Struktur Birokrasi, Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah Standard Operating Procedure (SOP) dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape,

yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Empat faktor tersebut menjadi kriteria dalam implementasi suatu kebijakan (Widodo, 2011: 10). Akan tetapi Edwards III, lebih menekankan bahwa; (1) Sumber daya organisasi organisasi yang penting adalah sumberdaya manusia meliputi; staff yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik. (Budi Winarno, 2008: 181). (2) Struktur Birokrasi memiliki dua karakteristik utama, yakni Standard Operating Procedures (SOP) dan Fragmentasi: SOP atau prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi organisasi yang kompleks dan tersebar luas. Sedangkan fragmentasi berasal dari tekanan-tekanan diluar unit-unit birokrasi, seperti komite-komite legislatif, kelompokkelompok kepentingan pejabat-pejabat eksekutif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi pemerintah. (Budi Winarno, 2008: 203).

Hal di atas mengindikasikan bahwa sumberdaya manusia dan Struktur Birokrasi dalam implementasi kebijakan menduduki peran yang strategis. Implementasi kebijakan diwujudkan dengan program atau kegiatan organisasi Fakry Gaffar (1999: 21), menegaskan bahwa kegiatan organisasi tidak akan mampu mencapai tujuan jika dijalankan tanpa pengawasan. Persoalan-persoalan yang menghambat proses pembangunan, seperti korupsi, pemborosan penggunaan sumber-sumber, menurunnya disiplin, atau rendahnya komitmen para pekerja, semakin memperkuat alasan pentingnya pengawasan yang efektif

dalam manajemen. Ketidakefisienan dalam proses manajemen ini telah membentuk kultur organisasi yang kurang sehat, sehingga akan menyebabkan organisasi pendidikan kurang sehat pula. Hal ini didasari oleh salah satu pemikiran Weber, bahwa setiap pejabat berada di bawah pengendalian dan pengawasan suatu sistem yang dijalankan secara disiplin. (Miftah Toha, 2002 : 16-17).

Senada dengan pandangan Weiner (2009) kesiapan organisasi untuk berubah terdiri dari (1) *change commitment* (komitmen untuk berubah) dan *change efficacy* (kepercayaan terhadap kemampuan untuk berubah). *Change commitment* merupakan keyakinan bersama individu dalam organisasi untuk melakukan perubahan karena adanya kesadaran bahwa perubahan yang akan dilakukan akan bermanfaat baik bagi individu secara pribadi maupun bagi organisasi. (2) *change efficacy* merupakan keyakinan bersama individu dalam organisasi bahwa secara kolektif individu dalam organisasi mampu melakukan perubahan. *Change commitment* dan *change efficacy* secara kontekstual saling terkait dan dipengaruhi oleh *change valence* (manfaat perubahan bagi organisasi) yaitu sekumpulan penilaian dari anggota organisasi mengenai manfaat perubahan bagi organisasi, *informational assessment* (pengukuran informasi) yaitu sejauh mana anggota organisasi mampu mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi organisasi saat ini dan kondisi yang diharapkan saat perubahan dilaksanakan dalam tiga dimensi yaitu kebutuhan tugas, persepsi terhadap sumber daya organisasi dan faktor situasional, serta *possible contextual factors* (faktor kontekstual yang memungkinkan) yang terdiri dari *organizational culture* (budaya organisasi), *politics and procedures* (kebijakan dan prosedur), *past experience* (pengalaman masa lampau), *organizational resources* (kesiapan sumber daya organisasi), dan *organizational structure* (struktur organisasi). Kelima faktor

tersebut dapat mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah melalui *change valence* dan *informational assessment*. (Winer dalam Ella Faiqotus, dkk. 2013: 295).

Apabila dipandanga dari teori sosial kognitif, jika tingkat kesiapan organisasi untuk berubah tinggi maka anggota organisasi akan dengan mudah bersedia melaksanakan perubahan tersebut. (Weiner (2009) dalam (Ella Faiqotus, dkk. 2013: 297). Dengan demikian anggota organisasi (tim manajemen) dengan sendirinya harus mampu menginisiasi dirinya untuk melaksanakan perubahan (initiation), gigih dalam melaksanakan perubahan (persistence) dan menunjukkan sikap kooperatif pada setiap upaya pelaksanaan perubahan (cooperative behavior). Namun hal ini belum cukup untuk mensukseskan perubahan tanpa adanya pelaksanaan perubahan yang efektif (implementation effectiveness).

C. Kebijakan AIPT Membentuk Ciri Perguruan Tinggi Sehat

1. Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi

Akreditasi Insitusi Perguruan Tinggi (AIPT), sebagaimana termaktub dalam Peraturan Menteri Ristek dan Pendidikan Tinggi No. 32 tahun 2016 pada Bab I Pasal I adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan perguruan tinggi. Selanjutnya pada pasal 2 dijelaskan, selain sebagai satu bentuk kegiatan penilaian, akreditasi merupakan suatu bentuk sistem penjaminan mutu eksternal yang melekat pada sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi. Sehingga akreditasi institusi perguruan tinggi pada hakikatnya bertujuan untuk: menentukan kelayakan perguruan tinggi berdasarkan kriteria yang mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi serta menjamin mutu perguruan tinggi secara eksternal baik di bidang akademik maupun non akademik untuk melindungi kepentingan mahasiswa dan masyarakat, 8 agar memperoleh layanan pendidikan tinggi yang bermutu, (Permenristekdikti 32/2016).

Adapun kriteria mutu dalam penilaian akreditasi meliputi: pertama, mutu kepemimpinan dan kinerja tata kelola yang mencakup visi dan misi, sistem manajemen sumber daya, kemitraan strategis (strategic partnership) dan sistem penjaminan mutu internal. Kedua, mutu input meliputi sumber daya manusia, mahasiswa, kurikulum, sarana prasarana, kerjasama serta pendanaan. Ketiga, mutu proses yang mencakup pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan suasana akademik. Keempat, mutu dan produktivitas keluaran (outputs), capaian (outcomes), dan dampak (impacts) perguruan tinggi berupa kualitas lulusan, produk ilmiah dan inovasi serta kemanfaatan bagi masyarakat. Kelima, pembiayaan. (Sururin, 2017: 97-8).

Dari uraian di atas, akreditasi perguruan tinggi yang proses penilaiannya bersumber dari uraian yang tertulis dalam borang dan asesment lapangan pada hakikatnya bertujuan mengetahui seberapa berkualitas pengelolaan yang dilakukan oleh sebuah perguruan tinggi berdasarkan standar nasional pendidikan. Pengelolaan mutu ini awalnya dilihat dari visi, misi, tujuan dan sasaran institusi. Selanjutnya realitas mutu input, proses dan output serta berbagai kerjasama secara nasional dan internasional juga menjadi aspek penting dalam penilaian akreditasi institusi.

a. Hakikat Akreditasi

Ditinjau dari sudut kebijakan publik, akreditasi merupakan penentuan standar mutu dan penilaian suatu lembaga pendidikan (pendidikan tinggi) oleh pihak di luar lembaga yang independen. Akreditasi juga diartikan sebuah upaya pemerintah untuk menstandarisasi dan menjamin mutu alumni perguruan tinggi sehingga kualitas lulusan antara perguruan tinggi tidak terlalu bervariasi dan sesuai kebutuhan kerja (Lia Yuliana, 2018: 105). Pada pembukaan buku naskah akademik Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, dijelaskan bahwa akreditasi

merupakan proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen perguruan tinggi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan Tridarma perguruan tinggi, untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan.

Disinilah, akreditasi institusi (AIPT), menjadi sebuah aset penting untuk menetapkan posisi sebuah lembaga institusi perguruan tinggi dalam tataran kompetisi pengelolaan dengan institusi perguruan tinggi dan program studi lain serta merupakan tolok ukur bagi lembaga pengguna produk program perguruan tinggi untuk memastikan lulusan tersebut layak karena dihasilkan dari proses pengelolaan yang terkawal dengan baik. (Lia Yuliana, 2018:133).

b. Institusi Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi didedikasikan untuk: (1) menguasai, memanfaatkan, mendiseminasikan, mentransformasikan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks), (2) mempelajari, mengklarifikasikan dan melestarikan budaya, serta (3) meningkatkan mutu kehidupan masyarakat. Oleh karena itu perguruan tinggi sebagai lembaga melaksanakan fungsi tridarma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta mengelola ipteks. Untuk menopang dedikasi dan fungsi tersebut, perguruan tinggi harus mampu mengatur diri sendiri dalam upaya meningkatkan dan menjamin mutu secara terus menerus, baik masukan, proses maupun keluaran berbagai program dan layanan yang diberikan kepada masyarakat (Nisa Islami, 2018:594).

Dalam rangka mewujudkan akuntabilitas publik, perguruan tinggi harus secara aktif membangun sistem penjaminan mutu internal. Untuk membuktikan bahwa sistem penjaminan mutu internal telah dilaksanakan dengan baik dan benar, perguruan tinggi harus

diakreditasi oleh lembaga penjaminan mutu eksternal. Dengan sistem penjaminan mutu yang baik dan benar, perguruan tinggi akan mampu meningkatkan mutu, menegakkan otonomi, dan mengembangkan diri sebagai institusi akademik dan kekuatan moral masyarakat secara berkelanjutan. (BAN-PT: Naskah Akademik AIPT. 2011:4).

Berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan berbagai pertimbangan tersebut di atas, BAN-PT melakukan akreditasi bagi semua institusi perguruan tinggi di Indonesia. Akreditasi institusi perguruan tinggi adalah proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen perguruan tinggi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan program tridarma perguruan tinggi, untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan. Komitmen tersebut dijabarkan ke dalam sejumlah standar akreditasi.

2. Landasan Kebijakan AIPT

Sebagai sebuah kebijakan Akreditasi Insitusi Perguruan Tinggi (AIPT), sebagaimana termaktub dalam Peraturan Menteri Ristek dan PendidikanTinggi No. 32 tahun 2016, memiliki beberapa landasan, yaitu:

1) Landasan Filosofi Kebijakan AIPT

Era baru dunia pendidikan, diperlukannya reformasi pendidikan yang berkaitan erat dengan sistem informasi yang dibutuhkan dalam pengembangan dunia pendidikan. Konsep ini memiliki nuansa bagaimana dunia pendidikan berusaha menggunakan perangkat komputer, yang dapat di aplikasikan sebagai sarana komunikasi untuk meningkatkan kinerja dunia pendidikan secara signifikan. Sistem informasi manajemen marupakan sistem operasional yang melaksanakan beraneka-ragam fungsi untuk menghasilkan luaran yang berguna bagi pelaksanaan operasi dan manajemen organisasi yang bersangkutan (Gordon, 1998: dalam Budiarti dkk. 2018:8).

Untuk menghadapi era persaingan, pendidikan tinggi di Indonesia termasuk pendidikan tinggi keagamaan Islam (PTKI), harus mempersiapkan tiga aspek yang sangat strategis. Ketiganya yaitu perbaikan kurikulum dan program pendidikan, peningkatan kemampuan berbahasa Inggris sebagai bahasa kedua untuk komunikasi tingkat regional, dan menyiapkan para mahasiswa sebagai profesional muda yang memiliki budaya kerja baik (Dede Rosyada 2014.:11).

2) Landasan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi

Pengembangan akreditasi institusi perguruan tinggi merujuk kepada:

- 1) Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Pasal 60 dan 61).
- 2) Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Pasal 47).
- 3) Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Pasal 86, 87 dan 88).
- 4) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 28 Tahun 2005 tentang Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. (BAN-PT: Naskah Akademik AIPT. 2011)
- 5) UU 12/2012 tentang Pendidikan Tinggi
- 6) Permenristekdikti 44/2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi
- 7) Permenristekdikti 32/2016 tentang Akreditasi Program Studi Dan Perguruan Tinggi
- 8) Permenristekdikti 61/2016 tentang Pangkalan Data Pendidikan Tinggi
- 9) Permenristekdikti 62/2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

- 10) Permenristekdikti 100/2016 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, Dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta
- 11) Per-BAN-PT Nomor 2 tahun 2017 tentang Sistem Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi
- 12) Per-BAN-PT Nomor 4 tahun 2017 tentang Kebijakan Penyusunan Instrumen Akreditasi
- 13) Surat Direktur Jenderal Pendidikan Islam, c.q. Direktur Pendidikan Tinggi Islam Nomor: Dj.I/Dt.IV/PP.00.9/761a/2014, bahwa seluruh Perguruan Tinggi harus sudah terakreditasi institusi paling lambat tanggal 10 Agustus 2019.

3) Landasan Operasional Manajemen AIPT

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dibentuk oleh pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 1994 dengan tugas melakukan akreditasi terhadap perguruan tinggi. Pada awal pembentukannya BAN-PT telah memutuskan untuk melakukan terlebih dahulu akreditasi program studi, dengan alasan bahwa program studilah yang menentukan mutu hasil pendidikan dan kenyataan bahwa tingkat mutu program studi beragam. Hingga Juni 2011, sebanyak 11763 dari 17741 program studi telah terakreditasi BAN-PT. Sebanyak 78 (1,95%) institusi perguruan tinggi telah terakreditasi dari 3996 institusi perguruan tinggi.

Mengingat Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003, Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 dan peraturan perundang-undangan lainnya serta kecenderungan perkembangan kebijakan tentang pendidikan tinggi yang menekankan pada mutu dan

akuntabilitas publik institusi perguruan tinggi maka diperlukan akreditasi institusi.

Pada tahun 2004 perangkat instrumen akreditasi telah tersusun, disosialisasikan dan diujicobakan akan tetapi digunakan untuk mengakreditasi institusi perguruan tinggi baru tahun 2007 terhadap 55 perguruan tinggi. Berdasarkan pelaksanaan akreditasi tahun 2007 tersebut, instrumen AIPT ini direvisi lagi, khususnya yang terkait dengan standar akreditasi, yang semula berjumlah 14 menjadi 7 standar melalui integrasi beberapa standar yang dianggap relevan. Instrumen hasil revisi kemudian digunakan untuk melakukan akreditasi institusi pada 25 perguruan tinggi pada tahun 2008.

Pada tahun 2011, akreditasi institusi perguruan tinggi dianggap perlu untuk dilaksanakan lagi. Oleh karena itu, instrumen yang digunakan untuk akreditasi institusi tahun 2008 perlu dicermati kembali untuk penyempurnaan. Penyempurnaan dilakukan berdasarkan pengalaman pelaksanaan akreditasi tahun 2008 dan perkembangan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Permenristekdikti No 32/2016 dan Peraturan BAN-PT No 2 Tahun 2017 tentang Sistem Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi, BAN-PT telah mengembangkan Instrument Akreditasi Perguruan Tinggi (APT) versi 2018. Mulai tahun 2018, Standar akreditasi institusi perguruan tinggi terdiri atas sembilan buah, yaitu: (1) Visi, Misi, Tujuan dan Strategi; (2) Tata Pamong, Tata Kelola dan Kerjasama; (3) Mahasiswa; (4) Sumber Daya Manusia (5) Keuangan, Sarana dan Prasarana; (6) Pendidikan; (7) Penelitian; (8) Pengabdian kepada Masyarakat; (9) Luaran dan Capaian Tridharma. Standar akreditasi tersebut, antara lain:

3. Karakteristik Manajemen AIPT

Dalam rangka mewujudkan akuntabilitas publik, perguruan tinggi harus secara aktif membangun sistem penjaminan mutu internal (Naskah Akademik, BAN-PT). Untuk membuktikan bahwa sistem penjaminan mutu internal (SPMI) telah dilaksanakan dengan baik dan benar, perguruan tinggi harus diakreditasi oleh lembaga penjaminan mutu eksternal dalam hal ini Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM). Dengan sistem penjaminan mutu yang baik dan benar, perguruan tinggi akan mampu meningkatkan mutu, menegakkan otonomi, dan mengembangkan diri sebagai institusi akademik dan kekuatan moral masyarakat secara berkelanjutan. Sejak Tahun 1996 setiap Perguruan Tinggi diwajibkan memiliki status akreditasi untuk seluruh Program Studi yang dikelolanya dan/atau untuk institusinya sejak tahun 2007.

Akreditasi merupakan penilaian kelayakan program studi atau institusi dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan yang disahkan oleh BAN-PT atau LAM. Saat ini kriteria penilaian didasarkan kepada 24 standar nasional pendidikan tinggi yang terdiri dari 8 standar nasional pendidikan, 8 standar nasional penelitian dan 8 standar nasional pengabdian kepada masyarakat ditambah dengan standar dikti yang melampaui standar nasional dikti yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi masing-masing. Ke 24 standar ini dipersiapkan dan dikelola melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Perguruan Tinggi masing-masing.

Untuk merealisasikan program tersebut, Pemerintah melalui Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2016 Tentang Akreditasi Program Studi Dan Perguruan Tinggi 11 Mei 2016. Permen tersebut menindaklanjuti Surat Edaran Dirjen Dikti Kementerian Pendidikan dan

Kebudayaan Nomor: 193/E.E3/AK/2014, tentang Izin Penyelenggaraan dan Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi; Khusus bagi PTKI dilinkungan kementerian Agama RI, ditndaklajuti dengan Surat Direktur Jenderal Pendidikan Islam, c.q. Direktur Pendidikan Tinggi Islam Nomor: Dj.I/Dt.I.IV/PP.00.9/761a/2014.

Kebijakan tersebut mengisyaratkan bahwa seluruh Perguruan Tinggi, tidak terkecuali PTKIS harus sudah terakreditasi institusi paling lambat tanggal 10 Agustus 2019. Akreditasi Perguruan Tinggi Berbasis Outcome dan Diferensiasi Misi.

Permenristekdikti No 32/2016 mengamanatkan agar BAN-PT mengembangkan instrument akreditasi yang relevan dengan pengembangan sektor Pendidikan tinggi di Indonesia dan mengikuti perkembangan global. Instrument Akreditasi Perguruan Tinggi harus dikembangkan dengan memperhatikan keragaman model pengelolaan PT dan misi institusi yang tercermin dari program akademik yang dikembangkan.

Berdasarkan Permenristekdikti No 32/2016 dan Peraturan BAN-PT No 2 Tahun 2017 tentang Sistem Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi, BAN-PT telah mengembangkan Instrument Akreditasi Perguruan Tinggi (APT) versi 2018, yang secara singkat ditulis IAPT 3.0 (IAPT 1.0 (2006); IAPT 2.0 (2011)). Sementara itu, instrument akreditasi program studi versi baru (IAPS 3.0) masih dalam proses pengembangan, dan akan diumumkan secara terpisah setelah selesai dikembangkan.

IAPT 3.0 menggunakan 9 Kriteria yaitu: (1) Visi, Misi, Tujuan dan Strategi; (2) Tata Pamong, Tata Kelola dan Kerjasama; (3) Mahasiswa; (4) Sumber Daya Manusia (5) Keuangan, Sarana dan Prasarana; (6) Pendidikan; (7) Penelitian; (8) Pengabdian kepada Masyarakat; (9) Luaran dan Capaian Tridharma.

Yang secara keseluruhan mengukur tingkat ketercapaian dan/atau pelampauan Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan standar yang ditetapkan oleh masing-masing perguruan tinggi.

Berbeda dengan instrument sebelumnya, IAPT 3.0 memiliki beberapa fitur utama sebagai berikut:

- 1) Berorientasi pada output dan outcome. Yaitu pengukuran mutu lebih dititikberatkan pada aspek proses, output dan outcome. Sementara instrumen sebelumnya lebih banyak mengukur aspek input.
- 2) Berbasis Laporan Evaluasi Diri (LED). Jika pada instrumen sebelumnya, dokumen usulan akreditasi berupa “borang” yang mendeskripsikan keadaan tiap aspek pada masing-masing standar, maka dokumen akreditasi IAPT 3.0 memuat Laporan Evaluasi Diri yang tidak hanya menggambarkan status capaian masing-masing kriteria, tapi juga memuat analisis atas ketercapaian atau ketidaktercapaian suatu kriteria. Dalam hal ini, Perguruan Tinggi juga diharapkan menemukan kekuatan yang dimiliki serta aspek yang perlu mendapat perbaikan.
- 3) Elemen kedua dalam IAPT 3.0 adalah Rekaman Kinerja Institusi (RKI) yang memuat capaian indikator kinerja perguruan tinggi. Indikator ini disusun BAN-PT secara khusus dengan mempertimbangkan kekhasan perguruan tinggi tersebut.
- 4) Hasil akreditasi dengan IAPT 3.0 akan dinyatakan dalam bentuk status dan peringkat sebagaimana tertuang dalam Permenristekdikti No 32/2016, yaitu: (a) Status: Terakreditasi atau Tidak Terakreditasi, dan (b) Peringkat Terakreditasi: Baik, Baik Sekali, dan Unggul

Untuk merespon keragaman perguruan tinggi di Indonesia, dari aspek program akademik IAPT 3.0 dibedakan antara perguruan tinggi dengan misi utama menyelenggarakan program akademik dan perguruan tinggi dengan misi utama menyelenggarakan program vokasi. Selanjutnya, dari aspek penyelenggaraan dan tatakelola, IAPT 3.0 dikelompokkan dalam 4 kategori, yaitu: PTN-Badan Hukum, PTN-BLU, PTN-Satker, dan PTS. Mengingat saat ini belum ada PT Vokasi yang berbentuk badan hukum, maka IAPT 3.0 sementara dibuat dalam 7 varian yaitu:

- 1) IAPT 3.0 -PTN-BH-A: instrument untuk universitas/institut/ sekolah tinggi negeri berbadan hukum
- 2) IAPT 3.0 -PTN-BLU-A: instrument untuk PTN berbentuk universitas/institut/ sekolah tinggi yang menerapkan PK-BLU
- 3) IAPT 3.0-PTN-BLU-V: instrument untuk PTN berbentuk Politeknik atau Akademi yang menerapkan PK-BLU
- 4) IAPT 3.0 -PTN-Satker-A: instrument untuk PTN berbentuk universitas/institut/ sekolah tinggi yang merupakan Satuan Kerja murni Kementerian terkait.
- 5) IAPT 3.0 -PTN-Satker-V: instrument untuk PTN berbentuk Politeknik, Akademi, atau Akademi Komunitas yang merupakan Satuan Kerja murni Kementerian terkait.
- 6) IAPT 3.0 – PTS-A: instrument untuk PTS berbentuk universitas/institut/ sekolah tinggi
- 7) IAPT 3.0 – PTS-V: instrument untuk PTS berbentuk Politeknik, Akademi, atau Akademi Komunitas

IAPT 3.0 akan efektif mulai diterapkan tanggal 1 Oktober 2018. Usulan akreditasi yang disampaikan mulai tanggal 1 Oktober 2018 sudah harus menggunakan instrument IAPT 3.0. Sementara, usulan akreditasi sebelum tanggal 1 Oktober 2018 masih menggunakan instrument yang saat ini berlaku.

BAN-PT akan menyelenggarakan pelatihan untuk penggunaan IAPT 3.0 mulai bulan Mei 2018. Pelatihan akan diselenggarakan bekerjasama dengan Kopertis (LLDikti), asosiasi perguruan tinggi, serta pihak-pihak lain yang terkait. Pada tahap awal, pelatihan akan diprioritaskan bagi PT yang akan menyampaikan usulan APT pada tahun 2018. Jadwal pelatihan akan diumumkan di www.banpt.or.id;

4. Aspek-Aspek Manajemen AIPT

Dalam melaksanakan keseluruhan proses akreditasi perguruan tinggi terdapat beberapa aspek pokok yang perlu diperhatikan oleh setiap pihak yang terkait, yaitu asesor, perguruan tinggi yang diakreditasi, dan BAN-PT sendiri. Aspek-aspek tersebut yaitu: (1) standar akreditasi perguruan tinggi yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mengevaluasi dan menilai mutu kinerja, keadaan dan perangkat kependidikan perguruan tinggi; (2) prosedur akreditasi perguruan tinggi yang merupakan tahap dan langkah yang harus dilakukan dalam rangka akreditasi perguruan tinggi; (3) instrumen akreditasi perguruan tinggi yang digunakan untuk menyajikan data dan informasi sebagai bahan dalam mengevaluasi dan menilai mutu perguruan tinggi, disusun berdasarkan standar akreditasi yang ditetapkan; dan (4) kode etik akreditasi perguruan tinggi yang merupakan “aturan main” untuk menjamin kelancaran dan objektivitas proses dan hasil akreditasi perguruan tinggi. (Neneng Susanti, at.al. 2017:20).

5. Tujuan Dan Manfaat Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi

Akreditasi institusi perguruan tinggi adalah proses evaluasi dan penilaian secara komprehensif atas komitmen perguruan tinggi terhadap mutu dan kapasitas penyelenggaraan program tridarma perguruan tinggi, untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan. Evaluasi dan penilaian dalam rangka akreditasi institusi dilakukan oleh tim asesor yang terdiri atas pakar sejawat dan/atau pakar yang memahami hakikat pengelolaan perguruan tinggi. Keputusan mengenai mutu didasarkan pada evaluasi dan penilaian terhadap berbagai bukti yang terkait dengan standar yang ditetapkan dan berdasarkan nalar dan pertimbangan para pakar sejawat. Bukti-bukti yang diperlukan termasuk laporan tertulis yang disiapkan oleh institusi perguruan tinggi yang diakreditasi, diverifikasi dan divalidasi melalui kunjungan atau asesmen lapangan tim asesor ke lokasi perguruan tinggi.

BAN-PT adalah lembaga yang memiliki kewenangan untuk mengevaluasi dan menilai, serta menetapkan status dan peringkat mutu institusi perguruan tinggi berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan. Tujuan dan manfaat akreditasi institusi perguruan tinggi adalah: (1) Memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggara perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar.(2) Mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi. (3) Hasil akreditasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam transfer kredit perguruan tinggi, pemberian bantuan dan alokasi dana, serta pengakuan dari badan atau instansi lain.(Neneng Susanti, at.al. 2017:21).

Mutu institusi perguruan tinggi merupakan cerminan dari totalitas keadaan dan karakteristik masukan, proses dan keluaran atau layanan institusi yang diukur berdasarkan sejumlah standar yang ditetapkan oleh BAN-PT. (BAN-PT: Borang Akreditasi –AIPT 2017).

6. Teknis Persiapan Manajemen Akreditasi AIPT

Ada, beberapa hal teknis persiapan yang harus dilakukan manajemen Perguruan Tinggi, dalam mempersiapkan AIPT, antara lain sbb:

a. Mengetahuai Prinsip Dasar Penyusunan Borang

Penyusunan Borang Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi dilakukan sesuai dengan konsep dan falsafah yang melandasi layanan akademik dan profesional perguruan tinggi, serta manajemen perguruan tinggi. Borang adalah alat untuk mengumpulkan dan mengungkapkan data dan informasi yang digunakan oleh BAN-PT untuk menilai mutu dan kelayakan institusi perguruan tinggi. Penyusunan Borang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Institusi perguruan tinggi menyusun dokumen institusi secara komprehensif dan terintegrasi yang menggambarkan hasil analisis dan evaluasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan. Paparannya dilengkapi dengan tabel-tabel, gambar, grafik, atau cara penyajian lain yang memberikan gambaran tentang kondisi institusi sampai saat ini serta prospek dan kecenderungan-kecenderungan yang dianggap perlu untuk menunjukkan kapasitas dan atau kinerja institusi selama rentang waktu tertentu. Dalam melakukan analisis tersebut, institusi memiliki kebebasan untuk menggunakan metode analisis yang sesuai dengan keperluan. Paparan dari dokumen tersebut digunakan sebagai bahan menyusun borang akreditasi sesuai dengan pedoman.

- 2) Menggunakan pendekatan analisis, asesmen, dan evaluasi yang bersifat kualitatif dan kuantitatif, mendalam (in-depth), komprehensif dan menyeluruh (holistik), dinamik sehingga tidak hanya merupakan potret sesaat.
- 3) Didasarkan pada prinsip-prinsip kejujuran, etika, nilai-nilai dan norma akademik serta mengungkapkan kesesuaian antara rencana kerja dan atau penyelenggaraan program institusi dengan visi dan misi institusi.
- 4) Mengungkapkan interaksi antara standar dan elemen penilaian dan keterkaitannya dengan misi dan tujuan institusi yang dicanangkan.
- 5) Penyusunan borang oleh institusi perguruan tinggi dilakukan melalui tahap-tahap berikut:
- 6) Mengumpulkan data dan informasi
- 7) Menganalisis data dan informasi yang telah dikumpulkan
- 8) Mendeskripsikan elemen penilaian dalam tujuh standar yang ditetapkan.
- 9) Menyiapkan bukti pendukung sebagai lampiran borang, menggunakan tabel-tabel, gambar, grafik, atau cara penyajian lain yang memberikan gambaran tentang kondisi institusi sampai saat ini serta prospek dan kecenderungan-kecenderungan yang dianggap perlu untuk menunjukkan kapasitas dan atau kinerja institusi selama rentang waktu tertentu.(BAN-PT: Borang Akreditasi –AIPT 2017).

b. Memahami Standar Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi

Standar akreditasi merupakan tolok ukur yang harus dipenuhi oleh institusi perguruan tinggi, yang digunakan

untuk mengukur dan menetapkan mutu dan kelayakan institusi. Suatu standar akreditasi terdiri atas beberapa elemen penilaian (parameter/indikator kunci) yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengukur dan menetapkan mutu dan kelayakan kinerja perguruan tinggi yang bersangkutan. Standar akreditasi institusi perguruan tinggi mulai tahun 2018, terdiri atas sembilan buah, yaitu: (1) Visi, Misi, Tujuan dan Strategi; (2) Tata Pamong, Tata Kelola dan Kerjasama; (3) Mahasiswa; (4) Sumber Daya Manusia (5) Keuangan, Sarana dan Prasarana; (6) Pendidikan; (7) Penelitian; (8) Pengabdian kepada Masyarakat; (9) Luaran dan Capaian Tridharma. Standar akreditasi tersebut, antara lain:

Standar 1. Visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian

Standar 2. Tatapamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu

Standar 3. Mahasiswa dan lulusan

Standar 4. Sumber daya manusia

Standar 5. Keuangan, Sarana dan Prasarana;

Standar 6. Pendidikan

Standar 7. Penelitian,

Standar 8. Pengabdian kepada Masyarakat

Standar 9. Luaran dan Capaian Tridharma.

c. Memahami Penilaian Akreditasi

Sebelum mengajukan akreditasi, pastinya kita pahami dulu penilaian akreditasi itu, jadi saat penilaian akreditasi, kampus perlu mengisi borang yang disediakan oleh BAN-PT. Pengisian borang ini ditujukan untuk mengetahui gambaran riil mengenai keadaan dan kinerja dari perguruan tinggi. Perlu anda tahu borang program studi mendapatkan nilai paling tinggi yaitu 75%. Evaluasi diri dari program studi mendapat porsi 10% sementara untuk protfolio fakultas atau sekolah tinggi 15%. Penilaian akan

mengacu pada tujuh standar instrumen akreditasi Ban PT, Sebagai berikut:

Standar 1.

Visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian:

3.7 %

Standar 2. Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu

: 11.1 %

Standar 3. Mahasiswa dan lulusan

:

7.4 %

Standar 4. Sumber daya manusia

:

11.1 %

Standar 5. Keuangan, Sarana dan Prasarana

: 7.4 %

Standar 6. Pendidikan

: 11.1 %

Standar 7. Penelitian,

: 7.4 %

Standar 8. Pengabdian kepada Masyarakat

:

3.7 %

Standar 9. Luaran dan Capaian Tridharma

:

37.0 %

d. Mengetahui Biaya Proses Akreditasi

Banyaknya kegiatan dan orang yang terlibat dalam proses akreditasi, tentu ini akan menghabiskan biaya yang tidak sedikit. Hal tersebut tidak perlu dirisaukan karena berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 28 Tahun 2005 tentang Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Pasal 11 menyebutkan bahwa biaya pelaksanaan akreditasi program studi dan/atau satuan pendidikan tinggi yang dilaksanakan oleh BAN-PT ditanggung oleh Pemerintah.

e. Mengontrol Mutu dengan SPMI

Sistem Penjaminan Mutu Internal atau disingkat SPMI merupakan alat kontrol pengembangan mutu setiap tahun dari pihak internal perguruan tinggi. Pelaksanaan SPMI penting dengan dasar kesadaran dari pihak internal bahwa proses penilaian akreditasi adalah proses berkelanjutan.

SPMI dibangun dan dilaparkan setiap tahun kemudian dalam tahun kesekian dikalibrasi melalui SPME agar standar mutu atau kualitas program studi tetap memiliki nilai yang universal, dan dapat pengakuan.

Praktek SPMI harus mengacu ke Standar Nasional yang sudah ditentukan oleh DIKTI sebagai standar minimal penilaian akreditasi. Untuk mendapatkan nilai C, minimal saat praktek SPMI perguruan tinggi mendapatkan nilai 200-300. Mengacu dari standar DIKTI berikut, perguruan tinggi bisa mempersiapkan dan menentukan strategi untuk mendapatkan nilai yang terbaik.

Berikut susunan nilai akreditasi: Nilai A bila mencapai score 700-1000, nilai B score 500-699, nilai C score 300-499 dan nilai D score 0-299.

f. Kompetensi Tim Akreditasi PT

Akreditasi akan mencerminkan suatu perguruan tinggi atau program studi tertentu. Sajian data-data dan informasi pada borang akreditasi nantinya akan menentukan asesor dalam pemberian nilai. Agar tidak terjadi kesalahan pengisian borang akreditasi, diperlukan tim kerja penyusun borang akreditasi yang berkompeten. Maksud dari berkompeten di sini adalah setiap anggota tim kerja harus memiliki sekurang-kurangnya tiga aspek yaitu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

g. Mempunyai sistem Penjaminan Mutu Internal

Proses SPMI harus dilakukan perguruan tinggi minimal setiap setahun sekali. Dalam implementasinya perguruan tinggi membutuhkan sistem yang handal dalam pelaksanaannya, agar proses pelaporan borang, mengukur performa kinerja perunit maupun perorangan dengan KPI (Key Performance Indicators) dan proses AMAI (Audit Mutu Akademik Internal) menjadi lebih mudah tiap tahunnya.

h. Memahami SAPTO [Terbaru]

SAPTO merupakan sistem yang terintegrasi dengan Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT) melalui <http://forlap.dikti.go.id>, yang akan memudahkan BAN PT dan Perguruan tinggi untuk berinteraksi didalam sistem SAPTO. SAPTO menghubungkan Perguruan tinggi dengan BAN PT dan juga dengan Asesor, yang mana ketiganya merupakan user utama dalam penggunaan SAPTO. Melalui SAPTO perguruan tinggi dengan mudah dapat mendaftarkan Akreditasi Perguruan Tinggi dan Akreditasi Program Studi untuk di Akreditasi.

Selanjutnya setelah proses pendaftaran dan pengupload data borang selesai, maka BAN PT melalui akunnya akan mengarahkan berkas yang sudah di upload untuk dilakukan asesmen kecukupan secara online ke masing-masing asesor yang ditentukan langsung oleh BAN PT. Sesudah itu akan dilanjutkan dengan Asesmen Lapangan dimana Asesor BANPT yang akan berkunjung ke PT dan Prodi bersangkutan. Sesudah semua proses dilaksanakan dan dinilai, maka Perguruan tinggi dapat mengecek perkembangan akreditasinya melalui operator SAPTO Perguruan Tinggi. Bisa anda baca lebih lengkap di: <https://sapto.banpt.or.id/>

Selain, beberapa hal diatas yang harus dipahami dalam persiapan akreditasi, perguruan tinggi atau program studi harus membangun komunikasi yang baik dengan BAN-PT atau dengan asseornya minimal. Komunikasi yang baik akan menghasilkan kepercayaan. Tidak hanya melalui komunikasi, kepercayaan juga bisa dibangun dari kecermatan dan ketelitian paparan dokumen serta packaging borang yang rapi dan mudah untuk dibaca.

Sebagai konsultan IT yang fokus pada sektor pendidikan terutama pendidikan tinggi, SEVIMA mempunyai beberapa solusi yang dapat membantu perguruan tinggi dalam proses pengajuan akreditasi, mulai

dari sistem informasi akademik yang handal, pelaporan ke pddikti, pembayaran unag kuliah online, pengelolaan SDM hingga sistem penjaminan mutu. Anda bisa mengajukan pertanyaan atau permintaan demo aplikasi di menu.

7. Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) menuju akreditasi institusi unggul di samping memerlukan kerja pikir dalam menarasikan borang juga perlu di dukung manajemen teknis yang handal dan berkualitas. Keduanya harus berjalan seiring seirama serta saling menguatkan demi tercapainya nilai akreditasi unggul (A). Nisa Islami, (2018: 605-14), Menjelaskan, ada beberapa aspek yang harus dikelola melalui manajemen teknis pada akreditasi institusi PT diantaranya sebagai berikut:

a. Menyusun Perencanaan serta Penetapan Target Nilai Akreditasi

Setiap institusi perguruan tinggi harus merencanakan target nilai akreditasi yang akan di capainya. Perencanaan ini turut menentukan kematangan persiapan perguruan tinggi dari berbagai aspek. Artinya tingkat persiapan bagi perguruan tinggi yang hendak merencanakan perolehan nilai akreditasi A (unggul) berbeda dengan tingkat persiapan yang hanya menargetkan nilai akreditasi B (baik). Perencanaan ini idealnya sudah tertuang dalam master plan kinerja rektor beserta pimpinan PTKIS melalui analisis secara konsep maupun kondisi nyata di lapangan. Perencanaan target nilai akreditasi juga dilakukan pimpinan perguruan tinggi dengan melibatkan LPM atau P2M selaku lembaga yang paling berkompeten dalam melakukan penjaminan mutu perguruan tinggi.

Dalam proses perencanaan, perguruan tinggi dapat melakukan prediksi terhadap kemampuan serta ketercukupan berbagai hal yang diperlukan dalam

pelaksanaan akreditasi institusi unggul. Bahkan prediksi terhadap perolehan nilai akreditasi A (unggul) dapat dilakukan dengan melihat kondisi perguruan tinggi yang bersangkutan tanpa memerlukan waktu lama. Melalui perencanaan secara matang, perguruan tinggi dapat mempersiapkan segala kebutuhan yang harus diselenggarakan secara cepat, tepat dan optimal. Setelah perencanaan dan penetapan target nilai akreditasi A (unggul) dilakukan, langkah berikutnya melakukan studi banding dan benchmarking pada beberapa perguruan tinggi yang baru memperoleh nilai akreditasi A.

b. Studi Banding dan *Benchmarking*

Pasca menetapkan perencanaan target nilai akreditasi, LPM atau P2M beserta pimpinan perguruan tinggi melakukan studi banding dan benchmarking pada beberapa perguruan tinggi yang baru memperoleh nilai akreditasi A. Studi banding dan benchmarking ini dilakukan secara variatif yakni dilakukan dengan sesama PTKIS ataupun PTU. Hal ini bertujuan untuk menimba ilmu sekaligus memperhitungkan berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri perguruan tinggi yang akan mengajukan akreditasi institusi. Biasanya setiap perguruan tinggi yang sudah memperoleh nilai akreditasi A memiliki ciri khas dalam menarasikan borang akreditasi sekaligus model-model penyuguhan dokumen pendukung serta kelengkapan sarana dan prasarannya.

Selanjutnya manfaat melakukan studi banding dan benchmarking selain menambah informasi, gambaran serta pengalaman juga memperbanyak kolega. Sehingga beberapa kolega yang kita anggap memiliki kompetensi bisa dimanfaatkan sebagai reviewer terhadap borang akreditasi yang sudah kita susun.

Beberapa materi yang perlu digali dalam studi banding persiapan akreditasi institusi diantaranya: sistem kerja tim penyusun borang, penghonoran tim, isi

borang, kelengkapan dokumen dan sarana prasarana, model visitasi dan penyambutan asesor, serta biaya total dalam menyelenggarakan pengajuan akreditasi institusi. Semua itu sebagai bahan serta evaluasi untuk disampaikan kepada pimpinan. Sehingga pimpinan bersedia menggelontorkan anggaran akreditasi secara cukup dan fleksibel. Setelah pelaksanaan studi banding dan benchmarking, langkah berikutnya LPM atau P2M membentuk tim penelusur data dan dokumen serta tim penyusun borang.

c. Membentuk Tim Penelusur Data dan Dokumen

LPM atau P2M sebagai lembaga yang mengkoordinasikan proses penyusunan borang akreditasi membentuk tim penelusur data dan dokumen. Tim ini direkrut dari setiap staf di fakultas, staf lembaga, unit, serta staf di rektorat. Tujuannya agar tim dapat mengumpulkan data dan dokumen yang masih tersebar di berbagai tempat secara efektif dan efisien. Tim ini diberikan tugas mencari data dan dokumen per standar.

Sistem kerja tim ini berbentuk pelaporan mingguan. Artinya setiap staf yang tergabung dalam tim penelusur data dan dokumen menyampaikan laporan serta data dan dokumen yang sudah diperoleh kepada koordinator tim. Tugas koordinator tim mengumpulkan, menganalisis, mencatat dan mengklasifikasikan data serta dokumen per standar. Data dan dokumen tersebut disimpan secara rapi dan sistematis oleh koordinator tim. Kemudian setelah data dan dokumen terkumpul secara lengkap, tahap berikutnya menyetorkan data dan dokumen tersebut kepada tim penyusun borang akreditasi institusi. Tim penelusur data dan dokumen terkadang diundang untuk berkumpul pada suatu tempat (bisa tempat rekreasi, rumah makan, kafe) dan sejenisnya dalam

penyetoran data atau dokumen sekaligus evaluasi hasil kerja. Hal ini bersifat sebagai reward atas hasil kerja yang dilakukan oleh tim. Adapun sistem kontrol harian dilakukan oleh koordinator tim melalui whatsAp group. Kinerja tim dalam mengumpulkan data dan dokumen juga dievaluasi secara sistematis. Hal ini bertujuan meminimalisir ketidakefektifan kerja tim sekaligus meningkatkan kedisiplinan tim dalam menelusur dan melaporkan hasil kerjanya.

Pekerjaan tim penelusur data dan dokumen sebagaimana dilakukan oleh berbagai staf di fakultas, unit, lembaga dan rektorat terbilang bukan sebagai tugas utama dan fungsi (Tusi). Oleh karena itu, sistem penghonoran atas pekerjaan tim penelusur data dan dokumen tersebut bersumber dari kerja lembur serta honorium rapat di luar jam kerja di dalam kantor (RDK). Pasca pembentukan tim penelusur data dan dokumen, tahap berikutnya membentuk tim penyusun borang akreditasi institusi.

d. Membentuk Tim Penyusun Borang

Setelah data dan dokumen berangsur-angsur terkumpul, LPM atau P2M membentuk tim penyusun borang. Tim ini dikoordinasikan oleh ketua LPM atau P2M bersama kepala pusat Audit Penjaminan Mutu. Penyusunan borang dipersyaratkan bebas dari kebohongan data serta plagiasi. Tim penyusun borang terdiri atas beberapa orang serta melibatkan secara langsung pimpinan perguruan tinggi, khususnya rektor. Sebab pada standar 1 mengenai visi misi tujuan dan sasaran (VMTS) serta standar 2 tentang tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu memerlukan ide-ide konkret dari rektor. Sehingga rektor menjadi bagian pokok dari tim penyusun borang akreditasi institusi.

Tim penyusun borang akreditasi institusi dipilih berdasarkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki dalam hal akreditasi. Sebab kerja tim bukan sebatas kerja biasa. Namun memerlukan skill secara khusus, semangat berpikir, memiliki inovasi, mampu mengembangkan kreasi, kerja keras serta memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diembannya. Tim ini dapat dibentuk berdasarkan standar penilaian borang. Misalnya satu standar disusun oleh satu orang berikut dokumen pendukungnya.

Secara keuangan, tim ini juga tidak berhak memperoleh honorium kecuali dengan sistem pembayaran berbasis kepanitiaan, RDK, lembur dan sejenisnya. Sehingga bidang administrasi keuangan disetiap LPM atau P2M harus pandai mengelola dan menguasai model-model pencairan honorium bagi tim penyusun borang akreditasi institusi.

e. Penyusunan Borang dan Kelengkapan Dokumen

Penyusunan borang akreditasi sebagaimana dilakukan oleh tim penyusun secara teknis dapat dilakukan secara bersama-sama dalam satu tempat ataupun secara terpisah dengan prinsip saling memperkuat koordinasi. Secara teknis, penyusunan borang akreditasi secara efektif tidak dikerjakan di tempat kerja. Namun LPM atau P2M perlu memfasilitasi tempat yang diperlukan untuk menyusun borang akreditasi. Artinya LPM atau P2M bisa menyewa homestay, villa, hotel atau tempat-tempat sejenisnya selama beberapa waktu melalui model karantina tim. Apabila penyusunan borang dilakukan di tempat kerja, mustahil akan segera terselesaikan secara optimal. Sebab kantor atau tempat kerja terbilang kurang kondusif untuk menjalankan sebuah pekerjaan yang memerlukan konsentrasi tinggi. Terlebih

menyusun borang sembari menjalankan tugas pelayanan terhadap user dirasa kurang efektif.

Penyusunan borang idealnya berbarengan dengan penyusunan kelengkapan dokumen oleh tim penyusun dokumen. Penyusunan dokumen juga memerlukan pemikiran serius serta konsentrasi tingkat tinggi. Penyusunan dokumen bisa berbentuk revisi atau menyusun dari tahap awal karena institusi belum memiliki dokumen pendukung akreditasi tersebut. Penyusunan dokumen harus teliti, terstandar, terdapat pengesahan secara baku serta isi dokumen harus sesuai dengan apa yang dinarasikan dalam borang. Begitu pula dengan narasi borang disusun sesuai dengan data, dokumen dan kondisi nyata dilapangan. Untuk itu penyusunan borang serta dokumen pendukung akreditasi institusi idealnya dilakukan melalui pendampingan secara langsung bersama pakar borang (ahli borang, asesor dari BAN PT) dan sejenisnya yang dipercaya sekaligus memiliki keahlian dan kompetensi dalam mengajarkan tata cara menyusun borang. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir kekeliruan dalam penyusunan borang serta menghindari sistem kerja mengulang dan sia-sia.

f. Melakukan Review Mandiri

Setelah borang tersusun secara rapi dan sempurna, tahap berikutnya adalah review borang akreditasi secara mandiri. Review borang akreditasi secara mandiri ini dilakukan oleh tim penyusun, LPM atau P2M, rektor, pimpinan perguruan tinggi, serta tim penyusun dokumen. Review borang secara mandiri dimaksudkan untuk mengevaluasi borang yang telah disusun sekaligus memperbaikinya secara langsung terhadap kekurangan yang ada. Selain itu, review borang juga dimaksudkan untuk mengetahui skoring

perolehan nilai akreditasi sementara melalui berbagai rumus baku dari BAN PT.

Untuk memperoleh hasil yang maksimal, review borang secara mandiri hendaknya dilakukan berulang kali. Selebihnya proses perbaikan secara terus menerus dilakukan oleh tim penyusun borang hingga memperoleh skor yang maksimal disetiap item perstandarnya. Setelah dilakukan review dan evaluasi berulang kali, tahap berikutnya mereview borang akreditasi institusi bersama pakar atau asesor yang dikemas dalam kegiatan klinik borang akreditasi institusi perguruan tinggi.

g. Melakukan Review Borang Bersama Pakar

Melakukan review borang akreditasi institusi dengan menghadirkan dewan pakar atau asesor adalah satu bentuk keniscayaan. Sebab dengan menghadirkan dewan pakar, tim penyusun borang mendapatkan informasi secara komprehensif atas berbagai kekurangan yang masih terdapat dalam borang akreditasi. Prinsipnya, semakin borang akreditasi di review dan dievaluasi akan memperoleh hasil yang lebih sempurna. Untuk itu review borang bersama pakar sebaiknya dilakukan lebih dari satu kali, dengan menghadirkan pakar borang yang berbeda-beda. Baik pakar borang yang berlatarbelakang dari perguruan tinggi umum ataupun perguruan tinggi keagamaan.

Menghadirkan pakar borang secara berbeda-beda semakin menambah wawasan tim penyusun borang akreditasi institusi terhadap kekeliruan atau kekurangan yang masih terdapat dalam borang tersebut. Selain itu, hasil review akhir sebagaimana dilakukan tim penyusun bersama pakar borang pada akhirnya menghasilkan skor penilaian akreditasi institusi sementara. Sehingga tim penyusun borang bersama pimpinan secara pasti mengetahui apakah

perguruan tinggi yang dikelolanya sudah mampu mencapai nilai akreditasi A (unggul).

Apabila skor penilaian baru mencapai nilai B, tim penyusun borang secara langsung harus memperbaiki berbagai kekurangannya. Sehingga pada sesi review berikutnya skor nilai mengalami kenaikan secara lebih baik bahkan sempurna. Begitu seterusnya, sampai tim penyusun borang dan pimpinan perguruan tinggi memiliki kemantapan jika borang segera di upload secara online melalui aplikasi Sistem Akreditasi Perguruan Tinggi Online (SAPTO).

Sebagai catatan, sebelum borang di upload melalui SAPTO, dipastikan borang sudah teredit secara tepat dan telah didesain dengan baik dan menarik. Tampilan gambar, grafik, denah dan sejenisnya harus jelas, serta memudahkan asesor dalam memberikan penilaian. Bahkan segala regulasi serta dokumen yang terdapat dalam borang idealnya sudah link secara online. Sehingga memudahkan asesor dalam menjalankan assessment.

h. Mempersiapkan Pelaksanaan Visitasi Akreditasi Insitusi

Hajat besar yang harus dipersiapkan setiap perguruan tinggi pasca *upload* SAPTO adalah mempersiapkan kebutuhan serta kelengkapan visitasi akreditasi institusi. Secara teknis, sebelum pelaksanaan visitasi berlangsung, perguruan tinggi harus melakukan perencanaan serta persiapan secara matang. Sehingga hasil akhir pelaksanaan visitasi dan assessment lapangan menghasilkan skor maksimal. Terdapat minimal tiga bentuk manajemen teknis yang harus dilakukan dalam mempersiapkan visitasi akreditasi institusi diantaranya:

- 1) Menyusun perencanaan pelaksanaan visitasi secara matang. Perencanaan ini mencakup pemilihan tempat, panitia pelaksana visitasi, dekorasi, biaya,

akomodasi dan konsumsi serta perencanaan penyiapan sampel ruang yang akan dijadikan sebagai objek assessment. Selain itu, aspek kebersihan, keperluan air, kekuatan listrik, ruangan yang sejuk, akses internet dan sejenisnya harus direncanakan secara maksimal. Jangan sampai, pada saat pelaksanaan visitasi akreditasi berlangsung terjadi trouble sistem pada aspek sarana prasarana yang membuat asesor memiliki citra buruk sehingga secara langsung memberikan penilaian rendah. Seiring dengan penyusunan perencanaan persiapan visitasi, tim akreditasi bersama LPM atau P2M dan pimpinan perguruan tinggi perlu melakukan studi banding pada beberapa perguruan tinggi yang baru melaksanakan akreditasi institusi. Berbagai model visitasi pada perguruan tinggi lain dapat menjadi masukan bagi perguruan tinggi yang akan menyelenggarakan visitasi akreditasi.

- 2) Membagi tugas dan tanggung jawab terhadap panitia pelaksanaan visitasi akreditasi. Pembagian tugas ini disesuaikan dengan kemampuan dan kompetensi setiap orang guna mensukseskan agenda visitasi akreditasi.
- 3) Manajemen teknis penjemputan dan pelayanan terhadap asesor. Asesor dalam konteks pelaksanaan visitasi akreditasi menjadi tamu agung yang harus dihormati, diberikan pelayanan antar-jemput sebaik mungkin, dicukupi segala kebutuhannya terkait dengan akreditasi sekaligus pimpinan perguruan tinggi beserta tim akreditasi harus berupaya

membuat asesor nyaman, betah atas pelayanan yang menekankan pada prinsip kekeluargaan. Artinya asesor diajak bersama-sama memajukan institusi perguruan tinggi yang sedang menjalani proses akreditasi. Sehingga kehadiran asesor tidak terkesan menakutkan pengelola perguruan tinggi. Aspek fleksibilitas juga harus dikedepankan dalam memberikan pelayanan terbaik bagi setiap asesor.

Setelah beberapa tahap di atas terlaksana secara baik, tahap berikutnya pelaksanaan visitasi akreditasi institusi dipastikan berjalan dengan lancar dan memuaskan. Dengan demikian, meraih nilai akreditasi institusi bagi PTKIS pada hakikatnya bukan sesuatu yang berat dan susah. Namun proses akreditasi dari perumusan perencanaan sampai visitasi memerlukan kerjasama tim yang solid, kebijakan dan kiprah dari pimpinan perguruan tinggi, memiliki kelengkapan secara data dan dokumen, sekaligus di dukung oleh kepemilikan sarana prasarana yang baik, terstandar dan memuaskan.

D. Penelitian Terdahulu yang Relevan

1. Penelitian Prasetyo, Hendrawan. 2014.

Prasetyo, Hendrawan. 2014. meneliti tentang *Dampak Kebijakan Akreditasi Perguruan Tinggi Terhadap daya Saing (Competitiveness) Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Kebumen*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan bagaimana universitas kebijakan akreditasi berdampak pada daya saing pribadi universitas di Kebumen. Jenis ini penelitian adalah penelitian kualitatif, pengambilan sumber data menggunakan teknik "samp purposive ling "dengan jumlah informan sebanyak 30 orang termasuk struktural Universitas pejabat, pelajar, dan pemangku kepentingan. Mengumpulkan Data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, dokumentasi

dan di kedalaman wawancara. Teknik analisis data. Dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif, meliputi empat komponen, yaitu pengumpulan data, data reduksi, data tampilan dan kesimpulan atau verifikasi. Teori yang digunakan adalah teori tentang jaminan kualitas.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa untuk pribadi universitas yang menerapkan kebijakan akreditasi, kebijakan akreditasi dapat dimiliki berdampak pada daya saing upaya yang lebih optimal dalam meningkatkan kualitas dari perolehan jadi jumlah siswa di setiap penerimaan baru, akademik kualifikasi adalah fakultas yang memadai, fasilitas dan infrastruktur lebih memadai, dan jumlah kerja sama dengan pihak eksternal dapat diupayakan secara optimal. Tapi untuk pribadi universitas yang tidak menerapkan kebijakan akreditasi bersaing Keyakinan tetap harus diupayakan secara optimal. (Prasetyo, Hendrawan. 2014 *Jurnal Fokus Bisnis*. 13: 01) .

2. Penelitian Sururin, 2017

Sururin, 2017. meneliti tentang; *Peta Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Sebuah Kajian Awal* . Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; Akreditasi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan Program Studi dan Perguruan Tinggi. Sampai saat ini peringkat akreditasi prodi PTKIS mayoritas C (1039 prodi), sebagian B (383 prodi) dan hanya 13 prodi yang memperoleh akreditasi A. Peringkat akreditasi program studi pada PTKIS lebih baik di bandingkan dengan PTKIS, akan tetapi jauh di bawah PTN. Data dari BAN PT per 6 Agustus 2016 menunjukkan 169 prodi terakreditasi A, 718 prodi memperoleh nilai B, dan masih terdapat 299 nilai akreditasinya C. Sampai saat ini baru 3 institusi yang kerakreditasi A, sebagian besar institusi (28 PTKIS) terakreditasi B, dan terdapat 19 institusi terakreditasi C. Dari seluruh jumlah PTKIS, 5 diantaranya belum

diakreditasi. Kondisi tersebut lebih baik, dari pada PTKIS. Belum ada satu pun institusi PTKIS yang terakreditasi A, baru 7 perguruan tinggi yang mendapatkan nilai B, dan mayoritas, 140 PTKIS mendapatkan peringkat akreditasi C. Menurut data Diktis, terdapat 627 institusi, dan 147 yang terakreditasi. Berarti terdapat 480 institusi yang belum mengajukan akreditasi. Menurut peraturan yang ada, tahun 2019 seluruh institusi harus sudah terakreditasi agar bisa beroperasi. Akreditasi eksternal yang dilakukan oleh BAN PT merupakan cerminan dari mutu pendidikan tinggi. Masih rendahnya akreditasi program studi dan institusi, khususnya PTKIS, dibutuhkan kemauan politik serta kebijakan yang memihak untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Perlu strategi khusus untuk mengatasinya. Dua hal yang harus dikuatkan adalah SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) dan data PD DIKTI (Pangkalan Data Pendidikan Dikti), oleh karena ke depan akreditasi berbasis pada SPMI dan PD DIKTI. (Sururin, 2017 *Jurnal At-Taqaddum*, (9) 1, Juli 2017).

3. Penelitian Neneng Susanti, dkk. 2018.

Neneng Susanti, 2018. Pengaruh Human Capital, Structural Capital, Dan Relational Capital Terhadap Akreditasi Universitas. Widyatama. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Human capital, Structure capital, Relational capital* terhadap akreditasi Universitas Widyatama. Pendekatan yang digunakan adalah model *exploratory research* dengan metode penelitian asosiatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa Faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap akreditasi adalah human capital, yaitu sebesar 15,35%, namun secara

statistik tidak berpengaruh signifikan. Secara keseluruhan faktor intelektual capital tidak berpengaruh terhadap akreditasi, bahkan relational dan structural capital memiliki pengaruh yang negatif terhadap akreditasi, meskipun secara statistik tidak signifikan. (Neneng Susanti, dkk. 2018. *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen*. (12) 2: 262-271).

4. Penelitian Nisa Islami 2018

Nisa Islami, 2018, meneliti tentang, Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Unggul Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis masalah perguruan tinggi agama Islam (PTKIS) hingga awal 2018 terlihat baru tiga perguruan tinggi terakreditasi A. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode MPE ini mampu untuk menentukan urutan prioritas alternatif keputusan dengan menggunakan beberapa kriteria. Metode ini mampu mengurangi bias yang mungkin terjadi dalam analisis. Untuk nilai skor yang dihasilkan, akan menggambarkan urutan prioritas yang menjadi besar, ini mengakibatkan urutan prioritas alternatif keputusan menjadi lebih nyata.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: asumsi kelahiran PTKIS memiliki kualitas manajemen yang lebih rendah daripada PTU. Padahal kualitas PTKIS telah ditunjukkan di aspek baik nasional bahkan internasional dari kualitas fakultas, siswa atau lain. Begitu pula dengan alokasi anggaran antara PTKIS dengan PTU masih mengalami ketidaksamaan. jadi masuk akal jika PTU sedikit memiliki keunggulan manajemen mutu dibandingkan dengan PTKIS. Manajemen teknis dimaksudkan untuk bagaimana rencana teknis PTKIS, membentuk tim, mengevaluasi, menyiapkan dokumen dan dokumen, ulasan, skor, dan lari proses kunjungan akreditasi dengan rapi, tertib sehingga dapat

mengantarkan PTKIS mendapatkan akreditasi A (superior). (Nisa Islami 2018. *Jurnal Tawadhu* (2) 2, 2018).

Keempat penelitian di atas dari segi substantif memiliki kesamaan namun konten, fokus dan lokus penelitian berbeda, akan tetapi penelitian tersebut dapat mendukung terhadap penelitian " Kesiapan Manajemen Kesiapan Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten" hal ini, dipandang penting untuk dilaksanakan, antara lain sebagai media sosialisasi bagi semua pihak yang terlibat dalam sistem pengelolaan pendidikan tinggi khususnya pada Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten, termasuk mahasiswa, masyarakat sebagai pengguna atau stakeholdes tentang kebijakan pemerintah melalui Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2016 Tentang Akreditasi Program Studi Dan Perguruan Tinggi 11 Mei 2016. Permen tersebut ditindaklanjuti dengan Surat Edaran Dirjen Dikti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 193/E.E3/AK/2014, tentang Izin Penyelenggaraan dan Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi; Khusus bagi PTKI ditindaklanjuti dengan Surat Direktur Jenderal Pendidikan Islam, c.q. Direktur Pendidikan Tinggi Islam Nomor: Dj.I/Dt.I.IV/PP.00.9/761a/2014. bahwa seluruh Perguruan Tinggi harus sudah terakreditasi institusi paling lambat tanggal 10 Agustus 2019.

Melalui penelitian ini, diharapkan menjadi pembuka tabir dalam mengurai kekusutan dari berbagai hambatan dan tantangan dalam mengimplementasikan AIPT khususnya pada PTKIS di lingkungan di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten, dalam mengimplementasikan Surat Direktur Jenderal Pendidikan

Islam, c.q. Direktur Pendidikan Tinggi Islam Nomor:
Dj.I/Dt.I.IV/PP.00.9/761a/2014.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain, Metode, dan Strategi Penelitian

1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Hasil penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang. Kesiapan manajemen AIPT PTKIS, dari sudut pandang implemetasi kebijakan (Edwar III); kesiapan, komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokarasi.

Desain penelitian dalam penelitian ini menggunakan *mix methods* dengan status sepadan. Penelitian kualitatif untuk mengetahui pendidikan toleransi perguruan pencak silat dan penggunaan metode kuantitatif untuk memperoleh tingkat toleransi kelompok kesiapan manajemen AIPT pada PTKIS, dilakukan dengan sepadan. Tidak terlalu dominan di salah satunya.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian campuran (*mix-method*), yaitu dalam melakukan penelitian peneliti menggunakan kombinasi metode kuantitatif dan metode kualitatif. Metode penelitian campuran digunakan karena dalam penelitian ini menghasilkan dua jenis data, yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Metode campuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran konkuren, yang merupakan prosedur-prosedur yang mana di dalamnya peneliti mempertemukan atau menyatukan data kualitatif dan data kuantitatif untuk memperoleh analisis komprehensif atas masalah penelitian (Creswell, 2013: 5).

Penelitian *mix methods*, yaitu suatu langkah penelitian dengan menggabungkan dua bentuk pendekatan dalam penelitian, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Penelitian campuran merupakan

pendekatan penelitian yang mengkombinasikan antara penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif (Creswell, 2013:5). *Mix methods* adalah metode penelitian dengan mengkombinasikan antara dua metode penelitian sekaligus, kualitatif dan kuantitatif dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga akan diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliabel, dan objektif. (Sugiyono, 2013:18).

Pendekatan *mix methods* diperlukan untuk menjawab rumusan masalah yang telah terangkum dalam bab I, rumusan masalah yang pertama dapat dijawab melalui pendekatan kualitatif dan rumusan masalah yang kedua dapat dijawab melalui pendekatan kuantitatif. Hal ini dilakukan untuk menemukan permasalahan di lapangan yang akan memberikan pemahaman baru bagi masing-masing perguruan pencak silat sebagai opsi untuk menyelesaikan masalah.

3. Strategi Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik campuran bertahap. Menurut Creswell (2010:313), strategi ini merupakan strategi dimana peneliti menggabungkan data yang ditemukan dari satu metode dengan metode lainnya. Strategi ini dapat dilakukan dengan *interview* terlebih dahulu untuk mendapatkan data kualitatif lalu diikuti dengan data kuantitatif, dalam hal ini menggunakan survey. Strategi ini menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. Strategi eksplanatoris sekuensial. Dalam strategi ini tahap pertama adalah mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif kemudian diikuti oleh pengumpulan dan menganalisis yang dibangun berdasarkan hasil awal kualitatif. Bobot atau prioritas ini diberikan pada data kuantitatif.
- b. Strategi eksploratoris sekuensial. Strategi ini kebalikan dari strategi eksplanatoris sekuensial, pada tahap pertama peneliti mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif kemudian mengumpulkan data kuantitatif dan menganalisisnya pada

tahap kedua yang didasarkan pada hasil dari tahap pertama. Bobot utama pada strategi ini adalah pada data kualitatif.

- c. Strategi transformatif sekuensial. Pada strategi ini peneliti menggunakan perspektif teori untuk membentuk prosedur-prosedur tertentu dalam penelitian. Dalam model ini peneliti boleh memilih untuk menggunakan salah satu dari dua metode dalam tahap pertama, dan bobotnya dapat diberikan pada salah satu dari keduanya.

Seperti yang disebutkan di atas, Dalam penelitian ini menggunakan strategi metode campuran bertahap (*sequential mixed methods*) terutama strategi eskplanatoris sekuensial. Jadi, tahap pertama melakukan wawancara lalu menganalisis data kualitatif. Yaitu, mengetahui kesiapan manajemen AIPT pada PTKIS untuk menjawab rumusan masalah yang kedua, selanjutnya akan dilakukan penyebaran skala atau instrumen penelitian dan menganalisis data kuantitatif untuk mengetahui penerapan sikap toleransi yang ada pada kesiapan manajemen AIPT pada PTKIS.

Penelitian campuran atau biasa disebut dengan *mix methods* memiliki beberapa desain penelitian di dalamnya. yaitu desain *mix methods* dengan status sepadan. Metode ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam tingkat sepadan untuk memahami sebuah fenomena yang sedang dikaji. Selanjutnya ada desain metode campuran (*mix methods*) dominan-kurang dominan pada satu bidang tertentu kadang identik dengan satu metode tertentu seperti Psikologi eksperimental dengan kuantitatif dan metode kualitatif untuk kajian ilmu pengetahuan Antropologi. Lalu yang ketiga metode campuran berurutan dimana peneliti melaksanakan tahap kajian penelitian kualitatif dan kemudian melaksanakan secara terpisah tahap penelitian kuantitatif, atau sebaliknya Creswell menyebut desain ini sebagai desain dua tahap. (Creswell, 2013:332). Yang terakhir adalah desain metode

campuran (*mix methods*) sejajar atau bersamaan. Data kualitatif atau kuantitatif di kumpulkan dalam waktu yang sama dan dianalisis untuk saling melengkapi.

Sesuai karakteristik metode kombinasi, dimana pada tahap pertama penelitian menggunakan metode kualitatif dan pada tahap kedua menggunakan metode kuantitatif. Penekanan metode lebih pada metode pertama yaitu metode kualitatif dan selanjutnya dilengkapi dengan metode kuantitatif. (Creswell, 2013:15). Pencampuran kedua metode tersebut bersifat *connecting* (menyambung) antara hasil penelitian pertama dan tahap berikutnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka desain penelitian yang akan peneliti gunakan adalah sebagai berikut:



Gambar: 3.1. Tahapan Penelitian *Mixed Methods*

Sumber: Creswell, (Sugiono, 2013:416)

Penelitian ini dilakukan di PTKIS Wilayah II Jawa Barat dan Banten. Pemilihan tempat penelitian berdasarkan daerah dengan jumlah PTKIS tersebut seimbang, tidak lebih banyak salahsatunya. Selain itu dua propinsi merupakan wilayah PTKIS krusial dalam penyiapan Akreditasi Institusi nya.

Tempat penelitian atau lokasi penelitian dilaksanakan di 15 PTKIS Dilingkungan Wilayah Jawa Barat dan Banten. PTKIS tersebut merupakan lembaga pendidikan tinggi formal yang berada di bawah naungan binaan langsung Kementerian Agama cq. Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten. Penelitian dilakukan selama 4 bulan yaitu bulan Juni–September tahun 2019.

B. Variabel Penelitian, Definisi Operasional Variabel, dan Subjek Penelitian

1. Identifikasi Konseptual Variabel Penelitian

Secara konseptual "Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT)", pada penelitian ini adalah

tingkat kesiapan tim manajemen AIPT PTKIS, dalam mengimplementasikan kebijakan AIPT pada institusinya. Tingkat kesiapan dimaksud adalah kesiapan komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi. Sehubungan dengan manajemen AIPT merupakan sebuah kebijakan publik yang mesti dilaksanakan oleh setiap Institusi Perguruan Tinggi.

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013: 60). Peneliti menetapkan Variabel dalam penelitian ini mengacu pada teori implementasi. Edwar III, 1980 (dalam Subarsono, 2012: 90-92), berpandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu: (a) Komunikasi, (b) Sumberdaya; (c) Disposisi/sikap pelaksana, dan (d) Struktur Birokrasi.

Selanjutnya untuk membatasi pengertian yang digunakan dan memudahkan pemahaman dalam penelitian ini, maka diperlukan adanya definisi dari masing-masing variabel dalam penelitian ini, yaitu:

a. Komunikasi

Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (target group), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.

b. Sumberdaya

Sumberdaya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.

c. Disposisi

Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

d. Struktur Birokrasi,

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah Standard Operating Procedure (SOP) dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

2. Definisi Operasioanal Variabel

Definisi operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (Hidayat, 2007: 104).

Variabel adalah hal-hal yang menjadi objek penelitian yang ditatap dalam suatu kegiatan yang menunjukkan variasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif (Arikunto, 2010 :118). Variabel dapat diartikan juga sebagai suatu atribut atau sifat yang mempunyai variasi nilai atau macam-macam nilai. Variabel dapat memiliki dua nilai atau lebih (dikotomi atau politomi). Suatu atribut bisa manusia maupun objek.

Secara substantif definisi operasional variabel dalam penelitian ini, tampak pada tabel berikut:

Tabel 3.1: Definisi Operasional Variabel

| Variabel Kesiapan | Aspek | Indikator | Item | Nomor item |
|---|--------------------|---|---|-------------------------|
| Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) | Komunikasi | <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi Tepat waktu - Informasi Lengkap - Relevan - Komprehensif. | Tim manajemen AIPT, menyiapkan/melakukan: <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi Tepat waktu - Informasi Lengkap - Relevan - Komprehensif. | 1, 2, 3, 4, |
| | Sumber daya | <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas/kuantitas SDM - Biaya memadai - Saprass lengkap - Informasi akurat | Tim manajemen AIPT, menyiapkan/melakukan: <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas/kuantitas SDM - Biaya memadai - Saprass lengkap - Informasi akurat | 5, 6, 7, 8, |
| | Disposisi | <ul style="list-style-type: none"> - Kejujuran & Komitmen - Keterbukaan / <i>goowil</i> pimpinan - Konsiten terhadap norma - Kreatifitas dan tanggung jawab | Tim manajemen AIPT, menyiapkan/memiliki: <ul style="list-style-type: none"> - Kejujuran & Komitmen - Keterbukaan/ <i>goowil</i> pimpinan - Konsiten terhadap norma - Kreatifitas dan tanggung jawab | 9, 10, 11, 12, |
| | Struktur Birokrasi | Fragmentasi/Penyebaran tugas dan tanggung jawab: | Tim manajemen AIPT, menyiapkan/memiliki: <ul style="list-style-type: none"> - Proporsional - Profesional - Koordinasi | 13, 14, 15, |
| | | Standar Operasional, Prosedur | Tim manajemen AIPT, menyiapkan/memiliki: <ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan mantap - Penerapan luwes dan fleksibel - Kontrol program ketat. | 16, 17, 18, |

3. Pengembangan Instrumen

Instrumen penelitian adalah suatu alat atau fasilitas yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. (Suharsimi 2010:203). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi lembar observasi, daftar pertanyaan wawancara, dan kuesioner. Instrumen dikonsultasikan kepada tim ahli ahli sebagai *expert judgement*. Berikut kisi-kisi instrumen yang akan digunakan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2: Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

| No | Variabel | Indikator | Teknik Peng Data | | | | Respon nden | Nomor Butir |
|----|------------|---|------------------|---|---|---|----------------|----------------|
| | | | O | W | A | D | | |
| 1 | ~ | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Komunikasi | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | - | - | √ | √ | | 1-2 3-4 |
| | | - Informasi kebijakan | √ | - | - | √ | | |
| | | - Kebijakan Relevan | √ | √ | - | - | | |
| | | - Kebijakan Komprehensif. | - | - | - | √ | | |
| 3 | Sumberdaya | - Kualitas/kuantitas SDM | - | - | √ | √ | | 5-6 7-8 |
| | | - Anggaran Memadai | √ | - | - | √ | | |
| | | - Saprass lengkap | √ | - | - | √ | | |
| | | - Data Informasi akurat | - | - | - | √ | | |
| 4 | Disposisi | - Kejujuran & Komitmen | | | √ | √ | | 9-10 11-12 |
| | | - Keterbukaan goowil pimp | | | √ | √ | | |
| | | - Konsiten terhadap norma | | | √ | √ | | |
| | | - Kreatifitas & tanggungjawab | | | √ | √ | | |
| 5 | Struktur | Fragmentasi/Penyebaran tugas tanggung jawab | | | | | | 13-14-15 |
| | Birokrasi | - Proporsional | √ | √ | √ | √ | | |
| | | - Profesional | √ | √ | √ | √ | | |
| | | - Koordinasi | √ | √ | √ | √ | | |
| | | Standar Operasional, Prosedur | | | | | | 16-17-18 |
| | | - Perencanaan mantap | √ | √ | √ | √ | | |
| | | - Penerapan luwes dan fleksibel | √ | √ | √ | √ | | |
| | | - Kontrol program ketat. | √ | √ | √ | √ | | |

Keterangan:

- O = Observasi
- W = Wawancara
- A = Anket
- D = Dokumen

C. Subjek dan Objek Penelitian (Populasi dan Sampel)

1. Subjek penelitian/Informan/Responden

Langkah yang dilakukan oleh peneliti sebelum mengumpulkan data adalah mengumpulkan subjek. Subjek penelitian/Informan adalah sumber utama data penelitian, yaitu yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti (Azwar, 2010:34). Arikunto memandang “subjek penelitian” adalah suatu benda, hal atau orang tempat data variabel penelitian melekat dan yang dipermasalahkan. Jadi, subjek merupakan sesuatu yang posisinya sangat penting karena pada subjek itulah terdapat data tentang variabel yang diteliti dan diamati oleh peneliti. Subjek penelitian dapat disebut juga sebagai responden, yaitu pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. (Arikunto, 2010:116). Peran subjek penelitian/informan adalah memberikan tanggapan dan informasi terkait data yang dibutuhkan oleh peneliti serta memberikan masukan kepada peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung..

Subjek penelitian/informan dalam penelitian ini adalah individu yang tercatat dalam keanggotaan Tim Manajemen AIPT PTKIS di lingkungan Kopertais Wiyaha II Jawa Barat dan Banten. Pemilihan *setting* lokasi penelitian mempunyai latar belakang daerah ini termasuk kinerja rendah. Sementara level subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Meso karena menggunakan kelompok-kelompok sebagai subjek penelitian.

2. Objek Penelitian (Populasi dan Sampel)

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari jumlah yang akan diteliti atau diamati. Populasi bukan hanya orang (manusia),

tetapi juga bisa bentuk makhluk hidup lain ataupun benda-benda alam yang lain (Nisfiannoor, 2009:5). Sebagai suatu populasi, kelompok subjek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik-karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek yang lain. Ciri yang dimaksud tidak terbatas hanya sebagai ciri lokasi akan tetapi dapat terdiri dari karakteristik-karakteristik individu dalam Tim (Azwar, 2010:77).

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian dalam suatu wilayah. Menurut Suharsimi Arikunto (2010:173), "...Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi."

Populasi dalam penelitian ini adalah Tim Manajemen AIPT PTKIS yang sedang mengimplementasikan kebijakan AIPT, 2019 pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten, dalam hal ini ada 108 PTKIS yang sedang mengimplementasikan kebijakan AIPT, 2019 dengan jumlah Anggota Tim Manajemen ± 324 orang Anggota Tim Manajemen. Jadi Populasi pada penelitian ini sebanyak 324.

b. Sampel dan Teknik Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2013: 117). Atas dasar itu, populasi dalam penelitian ini 98 Tim Manajemen AIPT PTKIS, di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten tahun 2019.

Menurut Suharsimi Arikunto (2013:108) "Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Apabila subjeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua. Sebaliknya jika subjeknya lebih besar dari 100 dapat diambil antara 10-15% atau 20-25%"

Berdasarkan rumusan di atas dalam penelitian ini penulis mengambil sampel sebesar 16 % dari 108 $\frac{16}{108} \times 100 = 14.81$ (dibulatkan 15). Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 15 PTKIS. Berikut rincian sampel penelitian.

Tabel 3. 4. Sebaran Sampel Penelitian

| No. | Nama Institusi | Status Institusi | Jumlah Anggota Tim |
|---------------|--------------------|------------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | STAI Babunnajah | Skolah Tinggi | 3 orang |
| 2. | IAIB Serang | Institut | 3 orang |
| 3. | IAIN Laroiba | Institut | 3 orang |
| 4. | STAI Al-Masturiyah | Skolah Tinggi | 3 orang |
| 5. | STAI As-Sidqqiyah | Skolah Tinggi | 3 orang |
| 6. | STAI Riyadul Janah | Skolah Tinggi | 3 orang |
| 7. | STAIS Dharma | Skolah Tinggi | 3 orang |
| 8. | STAI Putra Galuh | Skolah Tinggi | 3 orang |
| 9. | STAI Tasikmalaya | Skolah Tinggi | 3 orang |
| 10. | IAIC Tasikmalay | Institut | 3 orang |
| 11. | STAIMA Cikelet | Skolah Tinggi | 3 orang |
| 12. | STAI Sebelas April | Skolah Tinggi | 3 orang |
| 13. | STAI Persis | Skolah Tinggi | 3 orang |
| 14. | STAI Darul Falah | Skolah Tinggi | 3 orang |
| 15. | STAI Al Musdariyah | Skolah Tinggi | 3 orang |
| Jumlah | | | 45 orang |

Data; diolah oleh peneliti

Ada 45 orang anggota Tim AIPT PTKIS adalah sebagian yang diambil dari populasi. Menggunakan sampel sebesar mungkin adalah prinsip yang harus dipegang dalam sebuah penelitian. Sampel dengan jumlah (<30) dianggap sedikit dan besar kemungkinan akan diperoleh sampel yang tidak representatif dibandingkan bila sampel yang diambil dalam jumlah besar. Sampel yang tidak representatif berarti sampel tersebut tidak dapat dipercaya. Sampel yang tidak dapat dipercaya dapat menghasilkan kesimpulan yang tidak akurat. (Nisfiannoor, 2009:5).

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik dalam *mix method* dengan strategi metode campuran bertahap (*sequential mixed methods*) terutama strategi eskplanatoris sekuensial merupakan strategi bagi peneliti untuk menggabungkan data yang ditemukan dari satu metode dengan metode lainnya. Creswell (2013:313), Pertama akan dilakukan dokumentasi, observasi, wawancara terlebih dahulu untuk mendapatkan data kualitatif diikuti data kuantitatif.

1. Observasi

Metode observasi (pengamatan) merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan, tujuan, dan perasaan. Penggunaan metode ini dengan tujuan agar mendapatkan data yang lebih kaya sehingga hasil penelitian dapat diperkuat dengan fakta di lapangan. Observasi dilakukan selama proses wawancara, penyebaran skala, dan selama peneliti berada di lingkungan disekitar PTKIS Kopertais Wilayah II Jabar Banten (Juni–September 2019)

Observasi memiliki macam-macam tipe. Dalam penelitian ini menggunakan observasi partisipasi pasif (*passive participation*), yaitu peneliti datang ke tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut (Ghoni, Fauzan, 2012:165).

Skala disusun untuk mengungkap sikap pro-kontra positif dan negatif, setuju-tidak setuju terhadap objek sosial. Skala berisi pernyataan-pernyataan sikap (*attitude statements*), yaitu suatu pernyataan mengenai objek sikap. Dalam hal ini peneliti menggunakan skala *likert*. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:136). Dalam skala likert ada dua pernyataan sikap, yaitu pernyataan

yang bersifat mendukung (*favorable*) dan pernyataan yang tidak mendukung (*unfavorable*). Dimana dalam skala ini terdapat empat pilihan jawaban yakni sangat sesuai (SS), sesuai (S), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS). Kriteria penilaian bergerak dari 4,3,2,1 untuk jawaban *favorable* (baik) dan 1,2,3,4 untuk jawaban yang *unfavorable*. (tidak baik).

Jumlah subjek yang dilibatkan dalam penyebaran skala adalah 45 orang. 9 orang dari PTKIS satu Institut, 36 orang dari PTKIS satu Sekolah tinggi. Tidak ada batas rentang usia bagi setiap anggota kelompok Tim Manajemen AIPT PTKIS Jabar, maupun PTKIS Banten.

Di bawah ini adalah blueprint yang diambil dari butir-butir toleransi Tillman Dianne dan hasil wawancara yang dilakukan dengan Tim Manajemen AIPT PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten:

Tabel 3. 4: Blue Print Skala Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT)

| Variabel Kesiapan | Aspek | Indikator | Item | Nomor item |
|---|-------------|--|--|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) | Komunikasi | <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi Tepat waktu - Informasi Lengkap - Relevan - Komprehensif. | Tim manajemen AIPT, menyiapkan/melakukan: <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi Tepat waktu - Informasi Lengkap - Relevan - Komprehensif. | 1, 2, 3, 4, |
| | Sumber daya | <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas/kuantitas SDM - Biaya memadai - Saprass lengkap - Informasi akurat | Tim manajemen AIPT, menyiapkan/melakukan: <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas/kuantitas SDM - Biaya memadai - Saprass lengkap - Informasi akurat | 5, 6, 7, 8, |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|--------------------|--|---|-------------------------|
| | Disposisi | <ul style="list-style-type: none"> - Kejujuran & Komimen - Keterbukaan/ <i>goowil</i> pimpinan - Konsiten terhadap norma - Kreatifitas dan tanggungjawab | Tim manajemen AIPT, menyiapkan/memiliki: <ul style="list-style-type: none"> - Kejujuran & Komimen - Keterbukaan/ <i>goowil</i> pimpinan - Konsiten terhadap norma - Kreatifitas dan tanggungjawab | 9, 10, 11, 12, |
| Sda. | Struktur Birokrasi | Fragmentasi/ Penyebaran tugas dan tanggung jawab: | Tim manajemen AIPT, menyiapkan/memiliki: <ul style="list-style-type: none"> - Proporsional - Profesional - Koordinasi | 13, 14, 15, |
| | | Standar Operasional, Prosedur | Tim manajemen AIPT, menyiapkan/memiliki: <ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan mantap - Penerapan luwes dan fleksibel | 16, 17, 18 |

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik dalam mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan transkrip, buku, surat kabar, majalah, prestasi, notulen rapat, agenda, dan sebagainya (Suharsimi Arikunto, 2010: 274). Sebagai Dokumentasi dalam penelitian ini meliputi kemajuan kinerja Tim

3. Wawancara

Wawancara atau *interview* adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak. Yaitu, pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu dengan maksud untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain (Moleong, 2007:186).

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data utama dalam penelitian kualitatif. Khususnya wawancara

mendalam (*dept interview*). Para pakar kualitatif mengatakan bahwa dengan wawancara akan diketahui perasaan, persepsi, perasaan, dan pengetahuan *interviewee* (subjek wawancara) secara intensif (Ghoni, Fauzan, 2012:175).

Dalam penelitian ini menggunakan wawancara bebas terpimpin yaitu pewawancara menggunakan *interview guide* atau pedoman wawancara yang dibuat berupa daftar pertanyaan, tetapi tidak berupa kalimat-kalimat yang permanen (mengikat). Susunan pertanyaan dan susunan kata-katanya dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi pada saat wawancara, termasuk karakteristik sosial budaya (agama, suku, gender, usia, tingkat pendidikan, pekerjaan, dan sebagainya) informan yang dihadapi (Ghoni, Fauzan, 2012:176).

Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara berjumlah 18 pertanyaan, tetapi di kembangkan saat proses wawancara sesuai kebutuhan karena wawancara ini merupakan wawancara bebas terpimpin, beberapa contoh pertanyaannya adalah 'bagaimana sejarah berdirinya (perguruan pencak silat ini)?', 'apakah ada latihan bersama dengan perguruan lain ?' dan 'apakah dalam perguruan ini ada ajaran tentang toleransi ?'.

Wawancara dilakukan dengan tiga anggota tim dari masing-masing Tim AIPT PTKIS diwakilkan oleh SY, dan perguruan pencak silat PSHT diwakilkan oleh RD. jadi, jumlah subjek (informan) yang diwawancarai berjumlah tiga orang. Pemilihan subjek wawancara berdasarkan pengalaman yang sudah didapat selama di lokasi, selain itu subjek wawancara merupakan orang yang termasuk pimpinan/Tim AIPT atau memiliki andil yang cukup besar terhadap kesiapan manajemen AIPT tersebut, sehingga diharapkan pemahaman tentang manajemen AIPT sangat baik.

4. Kuesioner/Anket

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiyono, 2013: 199).

Tipe pertanyaan dalam angket yang penulis buat adalah tipe tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup membantu responden menjawab dengan cepat karena jawabannya sudah terdapat dalam angket, sedangkan untuk pertanyaan terbuka bertujuan untuk memberikan kebebasan responden untuk menjawab.

Indikator pada penelitian ini yaitu:

a. Angket Tertutup

Tabel 3. 5: Indikator Penelitian Angket Tertutup

| No. | Indikator | Item | Keterangan |
|-----|---------------------------------|------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Komunikasi | | |
| | - Sosialisasi kebijakan | 1. | Tepat waktu |
| | - Informasi kebijakan | 2. | Lengkap |
| | - Kebijakan diterima | 3. | Relevan |
| | - Isi Kebijakan | 4. | Komprehensif. |
| 2 | Sumberdaya | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 5. | Memadai |
| | - Anggaran | 6. | Memadai |
| | - Sarana/prasana | 7. | Lengkap |
| | - Data Informasi | 8. | Akurat |
| 3 | Disposi Pelaksana | 9. | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 10. | Jujur/Komitmen |
| | - Keterbukaan goowil pimp | 11. | Terbuka |
| | - Konsiten terhadap norma | 12. | Konsiten |
| | - Kreatifitas dan tanggungjawab | 13. | Kreatif/tanggungjawab |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|-----|---------------------|
| 4 | Struktur Birokrasi | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas tanggung jawab | | |
| | - Proporsional | 14. | - Proporsional |
| | - Profesional | 15. | - Profesional |
| | - Koordinasi | 16. | - Terkoordinir |
| | Standar Operasional, Prosedur | | |
| | - Perencanaan SOP | 17. | mantap |
| | - Penerapan SOP | 18. | luwes dan fleksibel |
| | - Kontrol SOP. | 19. | Ketat. |

b. Angket Tertutup

Tabel 3. 6: Indikator Penelitian Angket Tertutup

| No. | Indikator | Item | Keterangan | |
|-----|---|------|------------|----------|
| | | | Ya)* | Tidak)** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Komunikasi | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 1. | | |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 2. | | |
| | - Kebijakan diterima Relevan | 3. | | |
| | - Isi Kebijakan Komprehensif. | 4. | | |
| 2 | Sumberdaya | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM Memadai | 5. | | |
| | - Anggaran Memadai | 6. | | |
| | - Sarana/prasana Lengkap | 7. | | |
| | - Data Informasi Akurat | 8. | | |
| 3 | Disposisi Pelaksana | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 9. | | |
| | - Keterbukaan goowil pimp | 10. | | |
| | - Konsiten terhadap norma | 11. | | |
| | - Kreatifitas dan tanggunjawab | 12. | | |
| 4 | Struktur Birokrasi | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas tanggung jawab | | | |
| | - Proporsional | 13. | | |
| | - Profesional | 14. | | |
| | - Koordinasi | 15. | | |
| | - | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------------------------------------|-----|---|---|
| | Standar Operasional, Prosedur | | | |
| | - Perencanaan SOP mantap | 16. | | |
| | - Penerapan SOP luwes dan fleksibel | 17. | | |
| | - Kontrol SOP. Ketat. | 18. | | |

Keterangan: Jawaban Responden

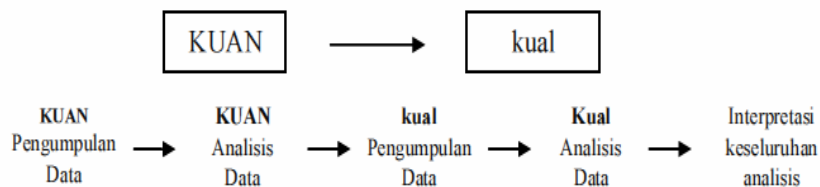
*) Ya dengan √ pada kolom (4)

**) Tidak √ pada kolom (4)

E. Teknik Analisis Data dan Keabsahan Data

1. Teknik Analisis Data

Tindak lanjut dari pengumpulan data adalah menganalisis data, untuk menganalisis dua jenis data kuantitatif dan kualitatif maka digunakan analisis sesuai dengan metode penelitian yang digunakan yakni, menggunakan dua metode penelitian dengan desain penelitian *sequential explonatory*. Maka, analisis data kuantitatif dijadikan sebagai metode utama sedangkan analisis data kualitatif menjelaskan lebih dalam tentang data kuantitatif. Secara rinci dapat ditunjukkan pada gambar dibawah ini.



Gambar 3. 2. Proses penelitian dalam model urutan pembuktian (Sequential Explonatory)

Sumber: (Creswell dalam Sugiyono, 2013:409)

Bagan di atas menjelaskan strategi *Sequential Explonatory* dalam penelitian metode campuran ditandai dengan pengumpulan dan analisis data kuantitatif dalam fase pertama diikuti oleh pengumpulan dan analisis data kualitatif dalam *fase sacond* yang dibangun berdasarkan hasil kuantitatif awal. (Creswell dalam Sugiyono, 2013:409).

Model penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan menganalisis data kuantitatif pada tahap pertama, kemudian melakukan pengumpulan data dan menganalisis data kualitatif pada tahap kedua, selanjutnya menganalisis data secara keseluruhan untuk kemudian diambil kesimpulan dari analisis data tersebut. Analisis data kuantitatif pada penelitian ini digunakan untuk menghitung skor dan persentase yang terdapat pada lembar tes. Sedangkan analisis data kualitatif digunakan untuk membuktikan, memperdalam, memperluas dan melengkapi gambaran yang diperoleh dari analisis data kuantitatif yaitu dengan menguraikan kata-kata dalam kalimat secara sistematis.

Cara yang dilaksanakan untuk menganalisis data kuantitatif adalah untuk mengetahui pemahaman yang diperoleh dari Tim manajemen AIPT PTKIS tentang persiapan AIPT, maka cara yang digunakan untuk menganalisis data hasil tes yaitu menggunakan rumus.

$$\% = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

% = Hasil persentase yang diperoleh

n = Jumlah skor yang diperoleh

N = Jumlah skor maksimal

(Suharsimi Arikunto, 2010:245)

Langkah-langkah yang dilaksanakan untuk menganalisis data kualitatif yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan data ini melalui teknik wawancara untuk mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan informan yakni, guru kelas empat mengenai pembelajaran terpadu, baik konsep dan prosedur pembelajarannya yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.
2. Pemilihan data dalam penelitian ini dengan cara menentukan

sejumlah data dari hasil wawancara yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu tentang konsep dan prosedur pembelajaran terpadu.

3. Pengkategorian data dalam penelitian ini memiliki empat kategori yakni kurang memahami, cukup memahami, memahami, sangat memahami.
4. Perbandingan data dalam penelitian ini dengan cara membandingkan hasil dengan konsep atau teori yang menjadi acuan pada pembelajaran terpadu.
5. Penyatuan data dalam penelitian ini dengan cara menyatukan data kuantitatif yang dilaksanakan melalui penyebaran angket kemudian dijelaskan dengan melakukan analisis kualitatif yang dilaksanakan melalui studi wawancara mengenai bukti yang terjadi di lapangan dan dihubungkan dengan teori atau konsep.
6. Penafsiran data hasil analisis digunakan dengan mengadaptasi standar rata-rata Saifuddin Azwar yang bertujuan untuk menarik kesimpulan penelitian yang telah dilaksanakan, dapat diketahui sebagai berikut.

Tabel 3.7. Kriteria Penilaian Rancangan Perangkat Assesment

| No. | Interval Nilai Relasi Kinerja | Kriteria Nilai Relasi Kinerja |
|-----|----------------------------------|----------------------------------|
| 1 | $81 \leq 100 \%$ | Sangat Tinggi |
| 2 | $71 \leq 80 \%$ | Tinggi |
| 3 | $61 \leq 70 \%$ | Sedang |
| 4 | $51 \leq 60 \%$ | Rendah |
| 5 | $0 \leq 50 \%$ | Sangat Rendah |

Sumber: Saifuddin Azwar (2010:108)

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:136).

- sangat sesuai (SS), 4

- sesuai (S), 3
- tidak sesuai (TS), 2
- sangat tidak sesuai (STS) 1 (Sugiyono, 2012:136)

2. Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data perlu dilakukan untuk memastikan upaya penelitian benar-benar bisa dipertanggung jawabkan. Beberapa teknik keabsahan data ialah:

a. Perpanjangan keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Hal ini dilakukan agar mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin mengotori data.

b. Ketekunan/keajegan

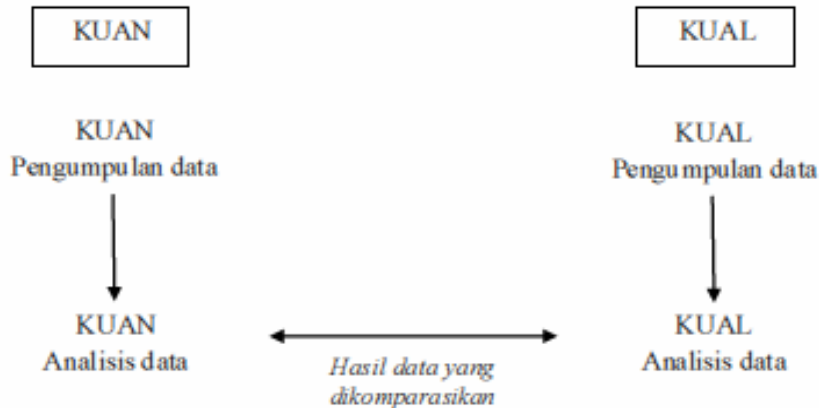
Ketekunan/keajegan memiliki arti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.

c. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam penelitian ini pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi. Pengecekan dilakukan dengan membandingkan apa yang dikatakan orang lain dengan apa yang dikatakan oleh subjek penelitian dan membandingkan dengan hasil pengamatan di lapangan.

Sehubungan dengan penelitian ini menggunakan Strategi Triangulasi Konkuren model Creswell, maka untuk melihat keabsahan data digunakan strategi triangulasi konkuren, menurut Creswell (2013: 320) dalam strategi triangulasi konkuren peneliti mengumpulkan data secara konkuren (dalam

satu waktu), kemudian membandingkan kedua data tersebut untuk mengetahui apakah terdapat konvergensi, perbedaan-perbedaan, atau beberapa kombinasi.. Berikut bagan strategi triangulasi konkuren ditunjukan pada Gambar berikut:



.Gambar 3.3. Strategi Triangulasi Konkuren (Creswell)

Sumber: (Creswell, 2013: 314)

Metode kuantitatif disimbolkan dengan “KUAN”, sedangkan metode kualitatif di simbolkan dengan “KUAL”. Penulisan simbol tersebut keduanya menggunakan jenis huruf dan jumlah huruf yang sama. Hal tersebut menunjukan bahwa kedua metode tersebut digunakan secara bersama-sama dengan bobot yang sama. Peneliti melakukan pengumpulan data kuantitatif dan data kualitatif secara bersama-sama (dalam satu waktu), kemudian masing-masing data tersebut dianalisis. Tahap selanjutnya, hasil analisis dari masing-masing data yang telah diperoleh dibandingkan dan disimpulkan.

Pada strategi ini, pencampuran (*mixing*) terjadi ketika penelitian sampai pada **tahap interpretasi dan pembahasan**. Pencampuran dilakukan dengan melebur dua data penelitian menjadi satu atau dengan mengintegrasikan atau mengkomparasikan hasil-hasil dari dua data tersebut secara berdampingan dalam pembahasan.

3. Validitas dan Reliabilitas

Alat-alat ukur pada umumnya harus memenuhi dua syarat utama. Alat itu harus valid (*sahih*) dan harus *reliable* (dapat dipercaya).

a. Validitas

Validitas mempunyai arti sejauhmana kesesuaian hasil penelitian dengan keadaan yang sebenarnya atau sejauh mana hasil penelitian mencerminkan keadaan yang sebenarnya (Nisfiannoor, 2009: 212) Jadi, ada kesesuaian antara indikator yang digunakan untuk mengukurnya. Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2013:168).

Sebelum penelitian dilakukan, untuk mengetahui valid tidaknya item peneliti melakukan *pre-eliminary* (pendahuluan) yang dilakukan pada 3 PTKIS di Kota Bandung. Selanjutnya di uji menggunakan formula di bawah ini:

Dimana n_e adalah jumlah panelis yang menyatakan esensial, n adalah jumlah panelis. *pre-eliminary* akan terentang dari -1 s.d. 1. Bila setengah dari panelis menyatakan sebuah aitem bersifat esensial, $CVR = 0$, berarti aitem tersebut valid (Ridho, 2013:17).

Hasil dari *Pre-eliminary* ini menunjukkan dari 18 aitem yang diujikan hanya satu aitem yang gugur (lihat lampiran 3). Dengan nilai tertinggi 0,86 dan nilai terendah -0,57. Dari hasil uji pre-eleminary tersebut kemudian digunakan untuk penelitian kepada 45 orang tim AIPT, jadi jumlah keseluruhan subjek penelitian adalah 45 orang. Hasil validitas skala Toleransi ini menunjukkan bahwa dari 18 aitem, ada 6 aitem yang gugur dengan ketentuan $<0,3$ dari yang terendah-272 dan tertinggi 0,630.

b. Reliabilitas

Reliabilitas berbicara tentang sejauh mana hasil pengukuran yang dilakukan tetap konsisten apabila diukur

kembali pada orang yang sama diwaktu yang berbeda atau pada orang yang berbeda diwaktu yang sama (Nisfiannoor, 2009:211).

Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .872 | 18 |

Dari hasil uji reliabilitas didapatkan hasil Alpha Cronbach's 0.872.

Hal ini menunjukkan bahwa dari 40 aitem yang diujikan tersisa 18 aitem. Menurut azwar diatas masuk dalam kasifikasi sangat baik, sehingga aitem-aitem tersebut dapat dilakukan untuk analisis selanjutnya.

BAB IV

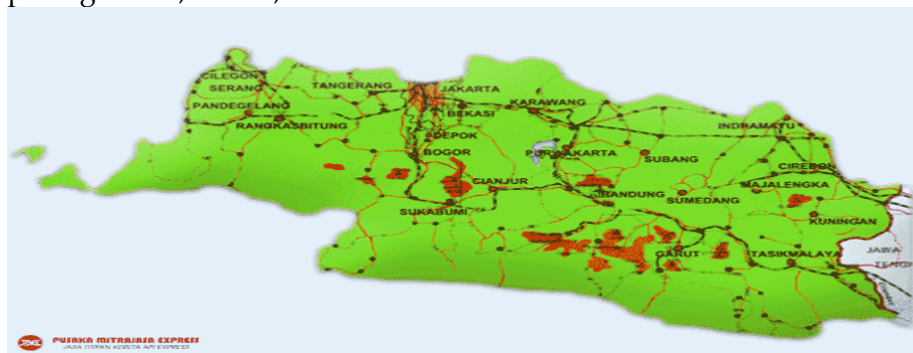
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Latar Alamiah Lokasi Penelitian Kesiapan Manajemen AIPT di PTKIS Kopertais Wil II Jabar-Banten II Jabar-Banten

Latar Penelitian Situasi penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah situasi dan perlakuan aktivitas implementasi/kesiapan manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT), pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (KOPRETAIS) Wilayah II Jawa Barat dan Banten, yang mencakup konteks yang luas, melibatkan pelaku yang banyak, waktu yang lama, lokasi yang berbeda dan proses yang bervariasi. Di dalam latar sosial inilah akan ditemukan berbagai informasi yang bersumber dari subjek penelitian yang diteliti. Penentuan sumber informasi dalam penelitian ini berpegang pada empat parameter yang dianjurkan oleh Milles dan Huberman yaitu: konteks (suasana, keadaan, atau latar), perilaku, peristiwa dan proses. Untuk itu sebelum memasuki lapangan untuk memulai penelitian, peneliti perlu memahami latar penelitian terlebih dahulu. Di samping itu harus mempersiapkan diri, baik secara fisik maupun mental.

Ke 15 PTKIS, tersebut berada di wilayah kerja Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten), mencakup dua Propinsi yaitu Propinsi Jawa Barat dan Propinsi Banten, sebagaimana tampak pada gambar, 4.1.01, berikut:



Gambar, 4.1. Peta Propinsi Jawa Barat dan Banten

Sumber: Dokumen Kopertais Wilayah II

Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan bahwa di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten, dipandang sangat strategis dalam melakukan penelitian untuk menggambarkan Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta. Sebagai kebijakan dan upaya pemerintah pemerintah khususnya Kementerian Agama cq. Dirjen Pendidikan Islam, untuk “Memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggara perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar”. Atau tidak Akuntabel. Samapai Akrir Juni 2019, PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten masih banyak ditemukan PTKIS belum siap AIPT, yaitu institusinya belum terakreditasi oleh BAN-PT, sebanyak 108 PTKIS (78.16 %), dari 138 PTKS, baru 30 PTKS atau (21.74 %) yang sudah Akreditasi AIPT. Jumlah 108 PTKIS, itulah dijadikan populasi penelitian. Ada 15 PTKIS yang ditetapkan sebagai sampel atau \pm (16 %).

Berdasarkan pada desain rencana penelitian, “*Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi* (Studi di PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten), Penulis menetapkan sampael pada 15 PTKIS, sebagai sampel lokasi penelitian yang layak menjadi tempat penelitian dilihat dari sudut karakteristik tempat dan situasi sesuai dengan dengan objek sampel penelitian penelitian bahwa, STAI Babunnajah Pandeglang Banten, IAIB Serang Banten IAIN Laa Roiba Bogor, STAI Al-Masthuriyah Sukabumi, STAI As-Sidiqin Karawang, STAI Riyadhul Jannah Subang, STAI Segeran Pangeran Dharma, STAI Putra Galuh, STAI Tasikmalaya, IAIC Tasikmalaya, STAI

Muhammadiyah Cikelet Garut, STAI Sebelas April Sumedang, STAI Persis Bandung, STAI Darul Falah Cihampelas-Bandung Barat, dan STAI Al Musdariyah Kota Cimahi.

Dengan demikian, pada bagian ini berturut-turut akan mendeskripsikan secara kualitatif kondisi objektif 15 PTKIS sebagai sampel lokasi dalam penelitian “Kesipan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta, sebagai berikut:

2. Kondisi Objektif Lokasi Penelitian

Untuk mengetahui kondisi objektif locus penelitian/situs, terlebih dahulu (sebagai tahap awal kegiatan), peneliti melakukan observasi dan dokumentasi tanggal 15-22 Juli 2019 pada 15 PTKIS, yang ditunjuk sebagai sampel. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, dalam bagian ini berturut-turut dipaparkan kondisi objektif 15 PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten, sebagai berikut:

a. Situs I: STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten

STAI Babunnajah Pandeglang Banten merupakan salah satu Perguruan Tinggi PTA Islam Swasta di Indonesia yang berbentuk Sekolah Tinggi, dikelola oleh Kementerian Agama dan termasuk kedalam kopertis wilayah Ditjen Pendidikan Islam. Kampus ini telah berdiri sejak 27 Maret 2001 dengan Nomor SK PT E/49/2001 dan Tanggal SK PT 27 Maret 2001, Sekolah Tinggi ini beralamat di Jl. Eks Stasiun Kereta Api Kp. Benteng Cimanying Menes Pandeglang Banten, kabupaten/kota Pandeglang, Provinsi Banten, Indonesia. Kode Pos: 42262 Nomor Telp: 0253-501675. Fax: 0253-501675 Email: stai.babunnajah@yahoo.co.id. Menyelenggarakan Program pendidikan S1 Jurusan Pendidikan Agama Islam, dengan

akreditasi C. Hukum Keluarga (Ahwal Syakhshiyah) akreditasi C. STAI Babunnajah Pandeglang Banten, dipimpin oleh H.Aman Syairi, M.Si, MM. Puket I Dr, Rifyal Ahmad Lugowi, M.Pd.; Puket II KH Rahmotullah, MM.Pd.; Puket III, Edi Suokardi, S.Ag, MM; Operator AIPT Agustian, S.Pd.I.

**Tabel: 4.1.1 Data Kinerja STAI Babunnajah Pandeglang Banten
TA.2018/2019**

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|----------------------------|------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 2 PS | | |
| | -Pendidikan Agama Islam S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | - Ahwal Syakhshiyah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 504 Mhs | Akif | |
| 4. | Lulusan | 199 orng | | |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 31 orang | S3-4, S2-27 | 6 Sertifikasi |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 6 orang | S2-1, S1-5 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | <u>11,000</u> M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 20 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STAI Babunajjah TA 2018/2019

b. Situs II: IAIB Serang-Banten

Institut Agama Islam Banten (IAIB) Serang Banten, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di indonesia yang berbentuk Institut, termasuk kedalam wilayah Binaan Kopertais Wilayah II. Jawa Barat dan Banten. Kampus ini telah beridiri sejak 1 Februari 1987 dengan Nomor SK PT 01 Tahun 1987 dan Tanggal SK PT 1 Februari 1987, Institut ini beralamat di Jl. Ki Fathoni No. 12/51 Pegantungan, Kota Serang, Provinsi

Banten, Indonesia. IAIB, terdiri dari 3 Jurusan/program studi Tafsir Hadist, Perbandingan Agama, dan Pendidikan Agama Islam. Pada TA2017/2018, membina dan mengembangkan mahasiswa 1181 mahasiswa, dibina oleh 109 tenaga Dosen, dan 22 tenaga kependidikan, meluluskan alumni sebanyak 271 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil IAIB dapat dilihat pada tabel 4.2., berikut:

Tabel: 4.1.2. Data Kinerja IAIB Serang Banten

TA.2018/2019

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|------------------------|-----------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi (S-1) | 6 PS | | |
| | - Std Agama-Agama | | Akif | Akreditasi C |
| | - Tafsir Hadist | | Akif | Akreditasi C |
| | - Perband Agama | | Akif | Akreditasi C |
| | - Kom. Penyaiara Islam | | Akif | Akreditasi C |
| | - Pend Agama Islam | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 1181 Mhs | Akif | |
| 4. | Lulusan | 271 orng | | |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 109 orang | S3-4, S2-27 | 6 Sertifikasi |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 6 orang | S2-1, S1-5 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 11,000 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 20 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil IAIB Babunajjah TA 2018/2019

c. Situs III: IAIN Laroiba Bogor

STAI Laa Roiba Bogor merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 22 Oktober 1995, kampus ini beralamat di Jl. Kampung Setu Desa Leuwimekar Kec. Leuwiliang Kab. Bogor 16640, Bogor, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post: 16640 Nomor Telp: 0251-8640226 Fax: 0251-8316839 Email: iainlaaroiba@yahoo.com. Menyelenggarakan Program pendidikan S1 Jurusan: 1) Pendidikan Agama Islam, akreditasi B., dan 2) S1 Manajemen Pendidikan Islam akreditasi B.

STAI Laa Roiba Bogor, dipimpin oleh Prof. Dr. H. M. Yusrie Abady, MA., APU. Puket I Bidang Akademik Prof. Dr. H. Imam Thalhah, MEd., APU. Puket II Bidang Administrasi Umum Prof. Dr. H. Qowaid, MA., APU, Puket III Bidang Kemasiswaan Prof. Dr. Ahmad Rahman, MA., APU. Puket IV Bidang Kerjasama Dalam Dan Luar Negeri Prof. Dr. Hj. Musda Mulia, MA., APU. Ketua Prodi PGSD/PGMI Dr. Hj. Chira Saidah Yusrie, M.Pd. Ketua Prodi Ekonomi Syariah: Yanti Hasian S, SE., M.Pd. Ketua Prodi PAI . Yusi Sri Suhartini, M.Pd. Ketua Prodi Al-Ahwul Assyakhshiyah Drs. Khairul Anwar, M.Pd. Ketua Prodi MPI. Ernawati, M.Pd. Direrktur Pascasarjana Prof. Dr. Hj. Sitti Salmiah Dahlan, MA.

Tabel: 4.1.3. Data Kinerja IAIN Laroiba Bogor TA 2018/2019

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|-------------------------|-----------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 6 PS | | |
| | -Pend. Agama Islam S1 | | Akif | Akreditasi B |
| | -Manaj Pend. Islam S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | - Ahwal Syakhshiyah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | - Ekonomi Syariah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | - Pendidikan Guru MI S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | -Pend. Agama Islam S2 | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 531 Mhs | Akif | |
| 4. | Lulusan | 158 orang | | |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 30 orang | S3-5, S2-25 | 5 Sertifikasi |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 8 orang | S2-2, S1-6 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 15,000 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 22 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | Milik sendiri |

Sumber: Profil Laroiba Bogor TA 2018/2019

d. Situs IV: STAI Al Masturiyah Sukabumi

STAI Al-Masthuriyah Sukabumi Berdiri, sejak tahun 1982. Alamat Tipar Cibolang Kaler Cisaat Sukabumi Tlp (0266), 225888, 225880, 225881. Memiliki 3 jurusan yaitu: 1) Hukum Ekonomi Syariah (Mu.amalah) akreditasi C; 2) Komunikasi dan Penyiaran Islam, akreditasi C. dan 3) Pendidikan Agama Islam, akreditasi B. Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Masthuriyah, dipimpin oleh Drs. KH. Hamdun Ahmad, M.Ag. Puket I Mumu

Mudzakir, M.Ag., Puket II HA. Komarudin, M.Ag., Puket II.
Bubuh Syihabuddin, M.Ag., Operator AIPT Drs. Sopyan
Apandi

**Tabel: 4.1.4. Data Kinerja STAI Al Masturiyah Sukabumi
TA 2018/2019**

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|-----------------------|-----------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 3 PS | | |
| | -Pend. Agama Islam S1 | | Akif | Akreditasi B |
| | -Ekonomi Syari'ah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | -Kpenyiaran I slam S1 | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 515 Mhs | Akif | - |
| 4. | Lulusan | 199 orng | - | - |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 34 Orang | S3-5, S2-29 | 5 Sertifikasi |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 5 Orang | S2-1, S1-5 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 65,000 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 12 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STAI Al Masturiyah Sukabumi TA 2018/2019

e. Situs V: STAI As-Sidqqin Karawang

STAI As-Sidqqin merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 21 Februari 2013, kampus ini beralamat di Komplek Pasar Bersih Blok C No. 2 Jln. Galuh Mas Pasar Karawang, Karawang, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post: - 41373. Nomor Telp: - 0267-8632183 Fax: Email: es.STAIbcm@yahoo.com Menyelenggarakan Program pendidikan S1 Jurusan Ekonomi Islam, dengan akreditasi C. STAI As-Sidqqin Karawang dipimpin oleh. Dr. Candra Mochamad Surya., ST,MT

**Tabel: 4.1.5. Data Kinerja STAI As-Sidqqin Karawang
TA 2018/2019**

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|----------------------|----------|-------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 1 PS | | |
| | -Manaj Pend Islam S1 | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 312 Mhs | Akif | - |
| 4. | Lulusan | - orng | - | - |
| 5. | Tenaga Pendidik | 18 Orang | S3-3, S2-15 | - |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 5 Orang | S2-1, S1-5 | 1 Operator |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------|--------------------|------|---------------|
| 5. | Luas Tanah | 101 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 6 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |
| 8. | SIMAK | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STAI As-Sidqqin Karawang TA 2018/2019

f. Situs VI: STAI Riyadul Jannah Subang

STAI Riyadhul Jannah Subang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 30 Juni 2000, kampus ini beralamat di Jalan Raya Prapatan Bandung Jalcagak Subang Jawa Barat, Subang, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post: - 41281. Nomor Telp: -(0260) 471707. Fax: (0260) 471707. Email: stairjsubang@gmail.com. Menyelenggarakan Program pendidikan S1 Jurusan: 1) Pendidikan Agama Islam, akreditasi B., 2) Ekonomi Syariah akreditasi C. 3) Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), akreditasi C. STAI Riyadhul Jannah Subang dipimpin oleh Dr. KH. Ujang Saepulloh, M.M.Pd.

**Tabel: 4.1.6. Data Kinerja STAI Riyadul Jannah Subang
TA 2018/2019**

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|-----------------------|---------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 3 PS | | |
| | -Pend. Agama Islam S1 | | Akif | Akreditasi B |
| | -Ekonomi Syari'ah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | -Pendidikan Guru MI | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 634 Mhs | Akif | - |
| 4. | Lulusan | 211 orng | - | - |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 19 Orang | S3-5, S2-14 | - |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 5 Orang | S2-1, S1-5 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 1200 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 17 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STAI Riyadul Jannah Subang TA
2018/2019

g. Situs VII: STAIS Dharma Indramayu

STAI Pangeran Dharma Kusuma Segaran Indramayu berdiri sejak 20 November, 2003 berdasarkan Keputusan Dirjen Pendis Nomor Dj.II/532/2003/tanggal 20 November 2003, beralamat di Jl. KH. Hasyim Asy'ari No. 1/1 Segeran Kidul Juntinyuat Indramayu Jawa Barat Kab. Indramayu Prop. Jawa Barat Indonesia Telpn 45282 Fax 0234 487575 0234 485176 <http://staisdharma.ac.id>. Menyelenggarakan Program pendidikan S1 Jurusan: 1) Ekonomi Syariah, akreditasi C. 2) Hukum Muamalah, akreditasi C, dan 3) Pendidikan Agama Islam akreditasi C.

STAI Pangeran Dharma Kusuma Segaran Indramayu dipimpin oleh; Dr. H. Sanuri, M.Ag. Ketua Sekolah Tinggi. Drs. H. Ilyas, MBA. Pembantu Ketua I. Asrorudin, M.Pd.I. Pembantu Ketua II. Dr. Sarwo Edy, S.Ag., MM. Pembantu Ketua III. Drs. H. Ahmad Djazulie, M.Pd.I. Ketua Bagian Akademik. Dr. H. Sanuri, M.Ag. Ketua Program Studi PAI. H. Abas Abd. Jalil, S.Ag., M.Si. Sekretaris Program Studi PAI. Arwani, SE., MAB. Ketua Program Studi Muamalah. Zamzami, S.H., M.Ag. Sekretaris Program Studi Muamalah. Arwani, SE., MAB. Ketua Program Studi Ekonomi Syariah. Nuni Oktaviani, SP., MM. Sekretaris Program Studi Ekonomi Syariah. Rumli, S.Pd.I. Ketua Bagian Umum. Khoeriyah, MM. Ketua Bagian Keuangan Fadili, S.HI. Arsiparis. Nurul Khikam, S.Pd.I. Pustakawan. Syafa'at Eko Arifiyanto, S.Kom. Sarana dan Prasarana, Saleh Al Barkah. Pembantu Umum.

**Tabel: 4.1.7. Data Kinerja STAIS Dharma Indramayu
TA.2018/2019**

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|-----------------------|----------|-------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 3 PS | | |
| | -Pend Agama Islam S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | -Muamalah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | -Ekonomi Syari'ah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 634 Mhs | Akif | - |
| 4. | Lulusan | 101 orng | - | - |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 31 Orang | S3-5, S2-29 | - |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------|----------------------|------------|---------------|
| 6. | Tenaga Kependidikan | 6 Orang | S2-1, S1-5 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 23100 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 16 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STAIS Dharma Indramayu TA 2018/2019

h. Situs VIII: STAI Putra Galuh Ciamis

STAI Putra Galuh Ciamis merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah beridiri sejak 17 Desember 2007, kampus ini beralamat di Jalan Raya Banjar No. 141 KM 3 Cijantung Cijeungjing Ciamis, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post:46271, Nomor Telp: 0265777991, Fax:0265777991, Email:staipg_cms@yahoo.co.id. STAI Putra Galuh, memiliki tiga prodi. Pada TA2017/2018, membina dan mengembangkan 565 mahasiswa, dibina oleh 39 tenaga Dosen, dan 9 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 153 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil STAI Putra Galuh Ciamis dapat dilihat pada tabel 4.2.19 berikut:

Tabel 4. 1.8 Profil STAI Putra Galuh Ciamis

TA 2018/2019

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|------------------------|---------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 3 PS | | |
| | - Pend. Guru MI /S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | - Pend PIAUD/ S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | -Perbankan Syari'ah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 565 Mhs | Akif | - |
| 4. | Lulusan | 211 orng | - | - |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 39 Orang | S3-9, S2-92 | - |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 20 Orang | S2-2, S1-18 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 6000 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 15 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STAI Putra Galuh-Ciamis TA 2018/2019

i. Situs VIII: STAI Tasikmalaya

STAI Tasikmalaya merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 27 Juni 1975, kampus ini beralamat di Jalan Noenoeng Tisnasaputra No.16, Tasikmalaya, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post: - 46115. Nomor Telp: - 0265332545. Fax: - 0265331501. Email: staitasik@gmail.com. Menyelenggarakan Program pendidikan S1 Jurusan: 1) Pendidikan Agama Islam, akreditasi B. 2) Ahwal Al-Syakhshiyah C. 3) Ekonomi Syari'ah, akreditasi C.

STAI Tasikmalaya dipimpin oleh. Dr. H Cholis Mukhlis, M. Pd. Pembantu Ketua I: Drs. Ana Suryana AS, M.Pd. Pembantu Ketua II: Drs. H. D. Suryatman, M.Si. Pembantu Ketua III: Drs. Bakti B Zaenudin, M.Pd. Ketua Prodi PAI: Ade Zaenul M, M.Ag. Sekretaris Prodi PAI: Jani Sanjari T, S.Ag. Ketua Prodi AS: M. Hadiatin, S.Ag., M.Pd. Ketua Prodi MKS: Dedi Ratno, M.Ag. Kabag Administrasi: Drs. Rosihan Anwar, M.Pd. Kepala UPT P2M: Drs. H. Ammarulloh HS. Kepala UPT P3M: Muhajir Salam, SS. Kepala UPT Laboratorium: Abdul Haris M.Pd. Kepala UPT Perpustakaan Ai Charliasih, S.Ag. Kepala UPT: Muhajir Salam, SS. Kepala Pusat Pendidikan Bahasa: H. Ipin Tajul Arifin, M.A.

**Tabel: 4.1.9. Data Kinerja STAI Tasikmalaya
TA 2018/2019**

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|------------------------|---------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 3 PS | | |
| | -Pend Agama Islam S1 | | Akif | Akreditasi B |
| | -Ahwalu Al Sahsyiah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | -Ekonomi Syari'ah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 675 Mhs | Akif | - |
| 4. | Lulusan | 211 orng | - | - |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 38 Orang | S3-9, S2-92 | - |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 20 Orang | S2-2, S1-18 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 6000 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 20 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STAI Tasikmalaya TA 2018/2019

j. Situs X: IAIC Cipasung Tasikmalaya

Institut Agama Islam Cipasung Tasikmalaya merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta atau IAIC yang telah berdiri sejak 23 Desember 1965, kampus ini beralamat di Jl. Mukhtar NU. No.1 Cipasung, Singaparna, Tasikmalaya, Jawa Barat. IAIC, memiliki 7 prodi.

Pada TA2017/2018, IAIC, membina dan mengembangkan 994 mahasiswa, dibina oleh 93 tenaga Dosen, dan 21 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 194 sarjana 155. S-1, dan 39 S2. Untuk lebih jelasnya profil IAIC Cipasung Tasikmalaya dapat dilihat pada tabel 4.2.21, berikut:

Tabel: 4.1.10. Data Kinerja IAIC TA 2018/2019

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|-----------------------|----------|-------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 7 PS | | |
| | - Ek. Syari'ah S1/B | | Akif | Akreditasi B |
| | - Huk. Keluarga S1/B | | Akif | Akreditasi B |
| | - P.Agama Islam S1/B | | Akif | Akreditasi B |
| | - KPI/S1/B | | Akif | Akreditasi C |
| | - MPI S2/B | | Akif | Akreditasi B |
| | - P.B.Arab S1/ B | | Akif | Akreditasi C |
| | - P B. Arab S2/B | | Akif | Akreditasi B |
| 3. | Mahasiswa | 1118 | Akif | - |
| 4. | Lulusan | 93 orng | - | - |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 31 Orang | S3-5, S2-29 | - |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 6 Orang | S2-1, S1-5 | 1 Operator |

Sumber: Profil IAIC: TA 2018/2019

k. Situs XI: STAI Muhammadiyah Cikelet Garut

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Muhammadiyah Garut disingkat STAIM GARUT merupakan satu-satunya Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Jl. Raya Cikelet Nomor 242 Cikelet Garut Telepon, 0262-2523153. Berada di Garut Selatan tepatnya di Kecamatan Cikelet yang berjarak sekitar 120 KM dari Kota Garut yang diberi ijin penyelenggaraan berdasarkan Surat

Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor: Dj.I/370/2010 Tanggal 10 Juni 2010. Sekolah Tinggi Agama Islam Muhammadiyah Garut memiliki Dua Program Studi yaitu: 1) Manajemen Pendidikan Islam (Lulusannya Bergelar S.PdI) akreditasi C, dan Ekonomi Syariah (Lulusannya Bergelar SE.Sy). akreditasi C.

Dalam struktur organisasi kelembagaan, Sekolah Tinggi Agama Islam Muhammadiyah Garut, dipimpin oleh seorang Ketua, yaitu Dr. H. Maman Sutarman, M.M.Pd. dan tiga orang pembantu Ketua, yaitu Bapak Rosid Sutardi, MM, Bapak Jajang Herawan, MH dan Bapak Ahmad Yani, S.Pd.,MM. didukung dengan dua ketua Prodi yaitu Bapak Indra Maulana, MM dan Bapak Cecep Mustika Malik, SE.,Ak.,MM. satu Kepala Bagian Administrasi serta empat Subag yaitu; Subag Umum, Subag Kepegawaian, Subag Keuangan, Subag Administrasi Akademik (BAAK) dan Subag Data dan Informasi (AIPT). Demikian pula unit pelaksana teknis lain berupa perpustakaan, Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (P3M), BP KKLI, dan Laboratorium Komputer.

Tabel: 4.1.11. Data Kinerja STAI MUhammadiyah Cikelet Garut

TA 2018/2019

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|----------------------------|---------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 2 PS | | |
| | -Manaj Pendidikan Islam S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | -Ekonomi Syari'ah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 253 Mhs | Akif | - |
| 4. | Lulusan | 39 orng | - | - |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 18 Orang | S3-3, S2-13 | - |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 5 Orang | S2-1, S1-4 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 7736 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 6 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STA I Muhammadiyah Cikelet Garut TA 2018/2019

l. Situs XII: STAI 11 April Sumedang

STAI Sebelas April Sumedang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 3 Mei 1990, kampus ini beralamat di Jl. Angkrek No. 19 Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang, Kab. Sumedang, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post: - 45352. Nomor Telp: - 02612201994. Fax: - 02612201994. Email: - staiunsap11april@gmail.com. STAI Sebelas April Sumedang Memiliki dua Program Studi yaitu: 1) Pendidikan Agama Islam (Lulusannya Bergelar S.PdI) akreditasi C, dan Ekonomi Syariah (Lulusannya Bergelar SE.Sy). akreditasi C. Dipimpin oleh Ketua: Dr. Dian Sukmara, Drs., Pembantu Ketua I: Drs. Didin Saefuddin, M.Pd. Pembantu Ketua II: Edi Junaedi, SH., M.Pd.I.; Pembantu Ketua III: Dr. H. Rahman Setia, M.Pd.

Tabel: 4.1.12. Data Kinerja STAI 11 April TA 2018/2019

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|-----------------------|--------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 2 PS | | |
| | -Pend Agama Islam S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | -Ekonomi Syari'ah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 187 Mhs | Akif | - |
| 4. | Lulusan | 39 orng | - | - |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 14 orang | S3-3, S2-11 | - |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 5 orang | S2-1, S1-4 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 660 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 3 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STAI 11 April Sumedang TA 2018/2019

m. Situs XIII: STAI Persis Bandung

STAI Persatuan Islam (PERSIS) Bandung, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 15 Agustus 1994, kampus ini beralamat di Jl. Ciganitri No. 2 Cipagalo Bojongsoang, Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post: - 40287. Nomor Telp: 022-7563521. Fax: 022-7563521. Email: stai_persis.bandung@yahoo.co.id. Menyelenggarakan Program pendidikan S1 Jurusan: 1) Komunikasi Penyiaran Islam, akreditasi B, 2) Tafsir Hadist akreditasi C.

Berdasarkan Surat Keputusan PP Persis Nomor: 1556/E.4-C.1/PP/2002 tanggal 19 Sya'ban 1423 H/26 Oktober 2002 M. Struktur Pimpinan Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Persatuan Islam Periode 2002-2007 adalah sebagai berikut: Ketua: Drs. H. Anwaruddin, M. Ag. Ketua I Bidang Akademik: Nurmawan, M. Ag. Ketua II Bidang SDM Keuangan: Sukardi, M. Ag. Ketua III Bidang Kemahasiswaan: Imas Karyamah, S.Ag., M.Pd. Ketua Jurusan Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir: Roni Nugraha, M. Ag. Ketua Jurusan KPI: Nunung Nurhasanah, Ketua Jurusan TH: Ela Komala, S. Ag., M.Pd., Ketua Program Tarbiah: Drs. H. Ino Sutrisno, M. Ag. Ketua Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (P3M): Latief Awaluddin, MA, Kasie Akademik: Abdul Kholik, S. Th.I. Staf Akademik; Hendri Sahroni, S. Ud, Fitri Aprianti, S.Pd.I, Kepala UPT Perpustakaan: A. Badru Rifa'i, M. Hum. Staf UPT Perpustakaan: Aneu Fitriani, S. Pd.I.

**Tabel: 4.1.13. Data Kinerja STAI Persis Bandung
TA 2018/2019**

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|-----------------------|----------------------|------------|---------------|
| 1. | Program Studi | 2 PS | | |
| | - KPI, S1 | | Akif | Akreditasi B |
| | - Tafsir Hadist S1 | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 258 Mhs | Akif | - |
| 4. | Lulusan | 68 orng | - | - |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 9 Orang | S3-3, S2-6 | - |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 6 Orang | S2-1, S1-5 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 10830 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 14 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STAI Persis Bandung TA 2018/2019

n. Situs XIV: STAI Darul Falah Cililin Kab. Bandung Barat

STAI Darul Falah Cililin Cihampelas merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 30 Januari 2008, kampus ini beralamat di Jl. Cihampelas No. 96 RT 5 RW 2 Ds. Cihampelas Kec. Cihampelas Kab. Bandung Bara, Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post: 40562. Nomor Telp: 02286861757, Fax: 0226864190, Email: staidaf2001@gmail.com.

Menyelenggarakan Program pendidikan S1 Pendidikan Agama Islam, akreditasi B.

STAI Darul Falah Cililin Cihampelas, dipimpin oleh Drs. H. A. Saeful Mu'min, M. Ag. Pembantu Ketua I. Drs. H. Saepudin Cahyadi, M. Ag. Pembantu Ketua II. Agus Nurmawan, S. Pd. I. Pembantu Ketua III. H. Agus HD Idris, S. Ag. MM. Ketua Program studi PAI. Dr. H. Asep Rifqi Fu'ad, M. Ag. Sekretaris Program Studi PAI, Drs. H. Hilman Farid. Kepala Bagian Administrasi Akademik, Murharyana, S. Pd. I., dan Kepala Bagian Administrasi Umum Kusdinar TM, S. Ag.

**Tabel: 4.1.14. Data Kinerja STAI Darul Falah Cililin KBB
TA.2018/2019**

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|------------------------|---------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 1 PS | | |
| | - Pend Agama Islam, S1 | | Akif | Akreditasi B |
| 3. | Mahasiswa | 259 Mhs | Akif | - |
| 4. | Lulusan | 46 orng | - | - |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 32 rang | S3-6, S2-26 | - |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 3 Orang | S2-1, S1-4 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 1330 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 8 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STAI Darul Falah Cililin KBB TA 2018/2019

o. Situs XV: STAI Al-Musdariyah Cimahi

STAI Al-Musdariyah Cimahi merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 2 Maret 2004, kampus ini beralamat di Jl. Kamarung no 25 Kelurahan Citeurep Kecamatan Cimahi Utara, Cimahi, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post: 40512. Nomor Telp: 622286616419. Fax: 622286616419. Email: stai_almusdariyah@yahoo.com. Menyelenggarakan Program pendidikan S1 Jurusan: 1) Pendidikan Agama Islam, akreditasi C. 2) Mu'amalah, akreditasi C.

STAI Al-Musdariyah Cimahi, dipimpin oleh Dra. Hj. Upi Komariah. S.H. M.H. sebagai Ketua, Pembantu Ketua I Bid. Akademik: Dr. H. Bunyamin Alamsyah. S.H. M.Hum., Pembantu Ketua II Bid. Adminstrasi dan Keuangan: Drs. H.

Endang Hamzah. M.A., Pembantu Ketua III Bid. Kemahasiswaan dan Alumni: Drs. H. Apip Arfiandy. S.Ag. M.H., Pembantu Ketua IV Bid. Humas dan Kerjasama: Drs. H. Sanuddin. S.Pd. M.A.

**Tabel: 4.1.15. Data Kinerja STAI Al-Musdaryah Cimahi
TA.2018/2019**

| No | Uraian | Jumlah | Kondisi | Ket |
|----|-----------------------|----------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Program Studi | 2 PS | | |
| | -PAI S1 | | Akif | Akreditasi C |
| | -Muamalah S1 | | Akif | Akreditasi C |
| 3. | Mahasiswa | 432 Mhs | Akif | - |
| 4. | Lulusan | 125 orng | - | - |
| 5. | Dosen/Tenaga Pendidik | 33 Orang | S3-7, S2-26 | - |
| 6. | Tenaga Kependidikan | 6 Orang | S2-1, S1-5 | 1 Operator |
| 5. | Luas Tanah | 20100 M ² | | Milik sendiri |
| 6. | Ruang Kelas | 14 RK | Baik | Milik sendiri |
| 7. | Jaringan | 1 | Baik | |

Sumber: Profil STAI Al-Musdaryah Cimahi TA 2018/2019

3. Deskripsi Kualitatif Kesiapan Manajemen AIPT di 15 PTKIS

Sesuai dengan sifatnya penelitian ini menggunakan pendekatan *mix methods* diperlukan untuk menjawab rumusan masalah yang telah terangkum dalam bab I, rumusan masalah yang pertama dapat dijawab melalui pendekatan kualitatif dan rumusan masalah yang kedua dapat dijawab melalui pendekatan kuantitatif. Hal ini dilakukan untuk menemukan permasalahan di lapangan yang akan memberikan pemahaman baru bagi masing-masing PTKIS sebagai opsi untuk menyelesaikan masalah.

Sesuai dengan tujuan penelitian dalam bagian ini akan dideskripsikan data secara kualitatif: Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT PTKIS; Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT PTKIS; Kesiapan disposisi dalam Manajemen AIPT PTKIS; Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di 15 PTKIS. Untuk memudahkan pemahaman di atas,

dalam bagian ini berturut, disajikan mulai dari situs 1 berakhir pada situs 15 urainya sebagai berikut:

a. Situs I: STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten

Proses komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima, menggunakan isyarat tangan, atau menggunakan sarana komunikasi tertentu lainnya. Metode komunikasi yang digukan untuk melakukan komunikasi tidak terbatas hanya pada penyampaian pesan melalui pembicaraan tatap muka. Berkomunikasi bisa juga dilakukan dengan berbagai cara, bergantung pada situasi yang dihadapi di dalam organisasi. Suatu metode komunikasi dipandang efektif apabila diterapkan pada situasi yang sesuai. Kesalahan di dalam menentukan komunikasi ini akan menyebabkan timbulnya persoalan-persoalan lain yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja dan produktifitas dari organisasi yang bersangkutan. Sebagaiman dijelaskan oleh Ketua STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, sebagai berikut:

"...Bentuk komunikasi Manajemen AIPT PTKIS Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, dilakukan melalui pertemuan dan rapat sifatnya formal atau informal, yang jelas sebuah pertemuan/rapat harus dapat dilakukan dengan maksud sebagai berikut: untuk menyebarkan informasi; untuk mengumpulkan informasi; untuk menjelaskan keputusan; untuk pemecahan masalah; maksud konsultasi dan negoisasi terpadu". (Inf 01.1 interview 15 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten

Kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, berkaitan dengan segala sumber yang dapat digunakan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya ini mencakup sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, informasi dan kewenangan yang dijelaskan oleh Puket I STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, sebagai berikut:

"....1) Sumber Daya Manusia (*Staff*), dalam Kesiapan Manajemen AIPT ;, terdiri dari Ketua Tim berpedidikan S2, Koordinator Pelaksana berpedidid kan S-3 MP, Opreraor dengan pend S1,

didukung dengan kurusus dan pelatihan AIPT, 2) Anggaran (*Budgetary*), kup memadai didukung dengan alokasi dana yang jelas dan transparan; 3) Fasilitas (*facility*) didukung dengan kelengkapan SIMAK; 4) Informasi dan Kewenangan (*Information and Authority*) dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan, terutama informasi yang relevan dan cukup terkait bagaimana mengimplementasikan AIPT .” (Inf 01.2 interview 15 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten

Kecenderungan perilaku atau karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran.

”.....Karakter yang dimiliki oleh pelaksana Manajemen AIPT PTKIS Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, memiliki kejujuran dan komitmen yang tinggi. Kejujuran mengarahkan implementor untuk tetap berada dalam asas program yang telah digariskan, sedangkan komitmen yang tinggi dari pelaksana kebijakn akan membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Adapun sikap dari pelaksana kebijakan memiliki sikap yang baik maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pimpinan, sebaliknya apabila sikapnya tidak mendukung maka implementasi tidak akan terlaksana dengan baik”. (Inf 01.3 interview 15 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten

Struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek struktur organisasi ini melingkupi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri.

Struktur organisasi dalam Manajemen AIPT di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, sebagaimana dijelaskan oleh Tim Manajemen AIPT, bertutur:

”.....Aspek mekanisme, dalam implementasi kebijakan telah dibuat standart operation procedur (SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan.

Aspek kedua adalah struktur birokrasi, struktur birokrasi relatif sederhana dan terfragmentasi untuk pengawasan dan prosedur birokrasi cukup fleksibel, sehingga memudahkan dalam dalam Manajemen AIPT PTKIS” (Inf 01.1 interview 15 Juli 2019).

b. Situs II: IAIB Serang Banten

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di IAIB Serang Banten

Komunikasi merupakan sebagai suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu system dapat didirikan, dipelihara dan diubah. Komunikasi sebagai suatu proses memindahkan informasi dan pengertian (maksud) dari satu orang kepada orang lain.

”.....Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor, digunakan melalui Lisan dan Tertulis. Jenis komunikasi ini paling banyak dipraktekkan sehari-hari khususnya dalam komunikasi antar pribadi. Pemilihan bentuk komunikasi lisan atau tertulis dipengaruhi oleh faktor-faktor waktu, kecepatan, biaya, preferensi pribadi, keterampilan individu dalam berkomunikasi, fasilitas yang tersedia untuk berkomunikasi. Komunikasi lisan/tertulis memiliki keuntungan dan kerugian, seperti kalau tertulis keuntungannya pesan dapat disimpan, tetapi kerugiannya memakan waktu jika dibandingkan dengan komunikasi lisan”. (Inf 02.1 interview 15 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di IAIB Serang Banten

Sumber daya memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan. bagaimanapun jelas dan konsistensinya ketentuan-ketentuan dan aturan-aturan serta bagaimanapun akuratnya penyampaian ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan tersebut, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya untuk melaksanakan kebijakan secara efektif maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif.

Kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor, merupakan pendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya ini mencakup sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, informasi dan kewenangan, sebagaimana penuturan Puket I IAIN Laroiba Bogor, sebagai berikut:

"....Sumber daya manusia, dalam Kesiapan Manajemen AIPT; terdiri atas, Ketua Tim berpedidikan S3, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-3 MP, Operator dengan pendidikan S2 Manajemen pendidikan, didukung dengan kurus dan pelatihan AIPT; Anggaran, cukup memadai didukung dengan alokasi dana yang jelas dan transparan; Fasilitas (hardware/software), didukung dengan kelengkapan SIMAK; informasi dan kewenangan. menjadi faktor pendukung utama dalam Manajemen AIPT PTKIS, informasi yang relevan dapat membantu dalam mengimplementasikan AIPT ." (Inf 02.2 interview 15 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor

Karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan AIPT di IAIN Laroiba Bogor, sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI, yaitu:

"....mereka memiliki kejujuran dan komitmen tinggi. Sehingga dapat mengarahkan mereka untuk tetap berada dalam asas program yang telah digariskan, dengan komitmen tinggi membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Adapun sikap dari pelaksana memiliki sikap yang baik maka dapat menjalankan kebijakan dengan baik, dengan sikap yang baik dapat mendukung implementasi terlaksana dengan baik". (Inf 02.3 interview 15 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di IAIB Serang Banten

Aspek struktur organisasi ini melingkupi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri. Struktur organisasi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor, sebagaimana Tim Manajemen AIPT, bertutur:

"..... mekanisme, dalam implementasi kebijakan telah dibuat SOP, yang dijadikan pedoman untuk implementator dapat bertindak tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan. Adapun struktur birokrasi relatif sederhana dan terfragmentasi dapat mendukung bagi pengawasan, dan prosedur birokrasi cukup fleksibel, sehingga memudahkan pelaksana dalam mengelola Manajemen AIPT PTKIS ". (Inf 02.1 interview 15 Juli 2019).

c. Situs III: IAIN Laroiba Bogor

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor

Komunikasi merupakan sebagai suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu system dapat didirikan, dipelihara dan diubah. Komunikasi sebagai suatu proses memindahkan informasi dan pengertian (maksud) dari satu orang kepada orang lain.

"....Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor, digunakan melalui Lisan dan Tertulis. Jenis komunikasi ini paling banyak dipraktekkan sehari-hari khususnya dalam komunikasi antar pribadi. Pemilihan bentuk komunikasi lisan atau tertulis dipengaruhi oleh faktor-faktor waktu, kecepatan, biaya, preferensi pribadi, keterampilan individu dalam berkomunikasi, fasilitas yang tersedia untuk berkomunikasi. Komunikasi lisan atau tertulis memiliki keuntungan dan kerugian, seperti kalau tertulis keuntungannya pesan dapat disimpan, tetapi kerugiannya memakan waktu jika dibandingkan dengan komunikasi lisan". (Inf 03.1 interview 15 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor

Sumber daya memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan. bagaimanapun jelas dan konsistensinya ketentuan-ketentuan dan aturan-aturan serta bagaimanapun akuratnya penyampaian ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan tersebut, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya untuk melaksanakan kebijakan secara efektif maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif.

Kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor, merupakan pendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya ini mencakup sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, informasi dan kewenangan, sebagaimana penuturan Puket I IAIN Laroiba Bogor, sebagai berikut:

"....Sumber daya manusia, dalam Kesiapan Manajemen AIPT; terdiri atas, Ketua Tim berpedidikan S3, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-3 MP, Operator dengan pendidikan S2 Manajemen pendidikan,

didukung dengan kurusus dan pelatihan AIPT; Anggaran, cukup memadai didukung dengan alokasi dana yang jelas dan transparan; Fasilitas (had ware/software), didukung dengan kelengkapan SIMAK; informasi dan kewenangan. menjadi faktor pendukung utama dalam Manajemen AIPT PTKIS, informasi yang relevan dapat membantu dalam mengimplementasikan AIPT .” (Inf 03.2 interview 15 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor

Karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan AIPT di IAIN Laroiba Bogor, sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI, yaitu:

”..... mereka memiliki kejujuran dan komitmen tinggi. Sehingga dapat mengarahkan mereka untuk tetap berada dalam asas program yang telah digariskan, dengan komitmen tinggi membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Adapun sikap dari pelaksana memiliki sikap yang baik maka dapat menjalankan kebijakan dengan baik, dengan sikap yang baik dapat mendukung implementasi terlaksana dengan baik”. (Inf 03.3 interview 15 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor

Aspek struktur organisasi ini melingkupi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri. Struktur organisasi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor, sebagaimana Tim Manajemen AIPT, bertutur:

”..... mekanisme, dalam implementasi kebijakan telah dibuat SOP, yang dijadikan pedoman untuk implementator dapat bertindak tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan. Adapun struktur birokrasi reltif sederhana dan terfragmentasi dapat mendukung bagi pengawasan, dan prosedur birokrasi cukup fleksibel, sehingga memudahkan pelaksana dalam mengManajemen AIPT PTKIS ”. (Inf 03.1 interview 15 Juli 2019).

d. Situs IV: STAI Al-Masturiyah Sukabumi

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Masrturiyah Sukabumi

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima, menggunakan isyarat tangan, atau menggunakan sarana komunikasi tertentu lainnya. Adapun Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Masrturiyah Sukabumi, seperti dituturkan oleh Ketua STAI, yaitu:

"...., dilakukan melalui surat edaran, cara komunikasi ini cukup sederhana dan mudah, penggunaan surat edaran memiliki beberapa keuntungan, yaitu: kesalahan pengertian dapat dihindari apabila isi pesan itu ditulis secara jelas; pemberi pesan biasanya tidak memberi peluang untuk berspekulasi; jangkauannya luas dan waktu yang dibutuhkan relatif pendek; dan mengurangi peluang untuk mendistorsi pesan dibanding dengan kalau komunikasi dilakukan secara lisan". (Inf 04.1 interview 15 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Masrturiyah Sukabumi

Syarat berjalannya suatu organisasi adalah kepemilikan terhadap sumberdaya. Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai. Adapun Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Masrturiyah Sukabumi, sebagaimana dituturkan Puket II STAI, sebagai berikut:

"....Sumber daya manusia, dalam Kesiapan Manajemen AIPT; terdiri atas, Ketua Tim berpedidikan S2, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-2 MP, Opreraor dengan pendikan S1, didukung dengan kurusus dan pelatihan AIPT; Anggaran, cukup memadai didukung dengan alokasi dana yang jelas dan transparan; Fasilitas, didukung dengan kelengkapan data yang akurat; informasi dan kewenangan. Dijadikan pendukung utama dalam implementasi AIPT, serta informasi yang relevan dapat membantu dalam mengimplementasikan AIPT ." (Inf 04.2 interview 15 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Masrturiyah Sukabumi

Disposisi merupakan salah satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif". Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan yang besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Karakter yang dimiliki oleh pelaksana Manajemen AIPT PTKIS Al-Masrturiyah Sukabumi, sebagaimana dituturkan Ketua STAI, yaitu:

".....pada prinsipnya mereka memiliki kejujuran dan komitmen yang tinggi, untuk melaksanakan program AIPT, dengan komitmen yang tinggi membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang berlaku. Mereka memiliki sikap yang baik dalam menjalankan kebijakan dengan baik terhadap apa yang telah digariskan oleh pimpinan, sikap demikian dapat mendukung Manajemen AIPT dan terlaksana dengan baik". (Inf 04.3 interview 15 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Masrturiyah Sukabumi

Birokrasi merupakan salah-satu institusi yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan. Keberadaan birokrasi tidak hanya dalam struktur pemerintah, tetapi juga ada dalam organisasi-organisasi swasta, institusi pendidikan dan sebagainya. Birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Masrturiyah Sukabumi, sebagaimana sebagaimana dijelaskan oleh Tim Manajemen AIPT, bertutur:

"..... Aspek mekanisme, dalam implementasi kebijakan telah dibuat SOP, dan diberikan kepada para pelaksana untuk dijadikan pedoman bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan AIPT, Struktur birokrasi, dibuat relatif sederhana dan terfragmentasi berfungsi bagi pengawasan dan prosedur birokrasi cukup fleksibel, sehingga dapat memudahkan pelaksana dalam Manajemen AIPT PTKIS" (Inf 04.1 interview 15 Juli 2019).

e. Situs V: STAI AS-SIDIQIN Karawang

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI AS-SIDIQIN Karawang

Komunikasi kebijakan AIPT adalah sosialisasi atas rumusan-rumusan kebijakan AIPT yang sudah dilegitimaskan.

Sebagai komunikatornya adalah para aktor perumusan kebijakan pendidikan, sedangkan sebagai komunikannya adalah para pelaksana kebijakan pendidikan beserta dengan perangkat dan khalayak pada umumnya.

Bentuk komunikasi Manajemen AIPT PTKIS AS-SIDIQIN Karawang, kesiapan komunikasi transaksi, sebagaimana sebagaimana dijelaskan oleh Ketua Tim Manajemen:

"..... kesiapan komunikasi transaksi, pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan dan khalayak sasarannya, sama-sama aktif dalam proses komunikasi. Dengan demikian, pesan-pesan kebijakan tersebut dapat dicerna persis oleh mereka. Adapun bahan yang dikomunikasikan adalah rumusan-rumusan kebijakan, mulai dari konsiderannya, isinya, sampai dengan penjelasannya. Para pelaksana bersama dengan perangkatnya mengkomunikasikan lagi rumusan kebijakan tersebut kepada khalayak umum". (Inf 05.1 interview 17 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI As-Sidiqin Karawang

Sumber daya memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan. bagaimanapun jelas dan konsistensinya ketentuan-ketentuan dan aturan-aturan serta bagaimanapun akuratnya penyampaian ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan tersebut, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya untuk melaksanakan kebijakan secara efektif maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif.

Kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI As-Sidiqin Karawang, kesiapan komunikasi transaksi, sebagaimana sebagaimana dijelaskan oleh Tim Manajemen AIPT STAI As-Sidiqin, bertutur, sebagai berikut:

"....dalam Kesiapan Manajemen AIPT; terdiri dari Ketua Tim berpedidikan S3 informatika, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-3 informatika, Opreraor dengan pend S1 sistem informasi,, didukung dengan kurusus dan pelatihan AIPT; Anggaran, cukup memadai didukung dengan alokasi dana yang jelas dan transparan; Fasilitas didukung dengan kelengkapan SIMAK;

Dengan informasi dan kewenangan yang jelas dan tegas kepada pelaksana akan menjadi faktor pendukung bagi mereka dalam mengimplementasi kebijakan, juga informasi yang relevan dapat mendorong mereka dalam mengimplementasikan AIPT ." (Inf 05.2 interview 17 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI AS-SIDIQIN Karawang

Karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter yang dimiliki oleh pelaksana Manajemen AIPT PTKIS As-Sidiqin Karawang, sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI As-Sidiqin, yaitu:

"..... kejujuran dan komitmen tinggi dari para pelaksana AIPT, dapat mengarahkan mereka untuk melaksanakan program yang telah digariskan, dengan komitmen mereka yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selain itu mereka memiliki sikap yang baik dalam menjalankan kebijakan AIPT dengan baik, dengan sikap yang baik dapat mendukung program AIPT terlaksana dengan baik". (Inf 05.3 interview 17 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI As-Sidiqin Karawang

Aspek struktur organisasi ini melingkupi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri. Struktur organisasi dalam implementasi kebijakan Manajemen AIPT PTKIS As-Sidiqin Karawang, mekanisme, dalam Manajemen AIPT PTKIS, sebagaimana dituturkan oleh Tim Manajemen AIPT -STAI As-Sidiqin, bertutur:

" ..., STAI As-Sidiqin, telah membuat SOP dan disampaikan kepada pelaksana, untuk dijadikan pedoman dalam pelaksanaan program AIPT dimaksudkan supaya para pelaksana dalam bertindak tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan yang telah ditetapkan. Adapun struktur birokrasi STAI As-Sidiqin, relatif sederhana dan terfragmentasi dalam mendukung pengawasan, dan prosedur birokrasi cukup fleksibel, sehingga memudahkan para pelaksana dalam mengManajemen AIPT PTKIS ". (Inf 05.1 interview 17 Juli 2019)

f. Situs VI: STAI Riyaduljanah Subang

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Riyaduljanah Subang

Berkomunikasi bisa juga dilakukan dengan berbagai cara, bergantung pada situasi yang dihadapi. Metode komunikasi disebut efektif apabila diterapkan pada situasi yang sesuai. Ketentuan yang dikomunikasikan akan mempengaruhi kinerja. Proses penyampaian pesan kepada para pelaksana, dapat menggunakan sarana komunikasi tertentu lainnya. Adapun metode komunikasi yang digunakan untuk melakukan komunikasi AIPT di STAI Riyaduljanah Subang, tidak terbatas hanya pada penyampaian pesan melalui pembicaraan tatap muka. Hal itu sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI Riyaduljanah Subang, sebagai berikut:

"...Bentuk komunikasi dilakukan melalui sosialisasi dalam bentuk pertemuan dan rapat formal atau informal, dimaksudkan: untuk menyebarkan informasi; untuk mengumpulkan informasi; untuk menjelaskan keputusan; untuk pemecahan masalah; maksud konsultasi dan negoisasi terpadu" (Inf 06.1 interview 17 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Riyaduljanah Subang

Kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Riyaduljanah Subang, erat kaitnya dengan sumber daya STAI, yang dapat digunakan untuk mendukung tercapainya Manajemen AIPT PTKIS . Kekuatan sumber daya dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Riyaduljanah Subang, menurut penuturan Puket I STAI Riyaduljanah Subang, sebagai berikut:

"....Sumber Daya Manusia pelaksana AIPT; terdiri dari Ketua Tim berpedidikan S3 Manajemen pendidikan, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-2 MP, Opreraor dengan pend S1, didukung dengan kursus dan pelatihan AIPT, Anggaran AIPT cukup memadai dengan alokasi dana yang jelas dan transparan; Fasilitas didukung dilengkapi dengan jaringan dan SIMAK; Informasi dan

kewenangan para pelaksana AIPT di STAI Riyaduljanah Subang, menjadi faktor utama dalam implementasi kebijakan, terutama informasi yang relevan didukung dengan data yang valid dalam mengimplementasikan AIPT.” (Inf 06.2 interview 17 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Riyaduljanah Subang

Sikap penerimaan atau penolakan pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Karakter yang dimiliki oleh pelaksana Manajemen AIPT PTKIS Riyaduljanah Subang, sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI Riyaduljanah Subang, sebagai berikut:

”..... pada prinsipnya para pelaksana Manajemen AIPT PTKIS Riyaduljanah Subang memiliki kejujuran dan komitmen tinggi. Kejujuran dan komitmen mereka terhadap akan membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Mereka memiliki sikap yang baik dalam menjalankan kebijakan yang digariskan oleh pimpinan. Dengan sikap mereka yang baik, maka Manajemen AIPT akan terlaksana dengan baik”. (Inf 06.3 interview 17 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Riyaduljanah Subang

Struktur organisasi dalam Manajemen AIPT di STAI Riyaduljanah Subang, sebagaimana dijelaskan oleh Tim Manajemen AIPT, bertutur:

”..... mekanisme, dalam implementasi kebijakan telah dibuat oleh pimpinan STAI SOP Pelaksanaan AIPT. SOP tersebut untuk dijadikan pedoman bagi para pelaksanaan AIPT, agar dalam pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan dan sasaran kegiatan yang telah ditentukan. Struktur birokrasi, STAI Riyaduljanah Subang, relatif sederhana dan terfragmentasi dalam pengawasan, serta prosedur birokrasi dibuat cukup fleksibel, sehingga dapat

memudahkan para pelaksana dalam meng Manajemen AIPT PTKIS ” (Inf 06.1 interview 17 Juli 2019).

g. Situs VII: STAIS Dharma Indramayu

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAIS Dharma Indramayu

Komunikasi merupakan salah-satu variabel penting yang mempengaruhi Manajemen AIPT PTKIS, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari Manajemen AIPT PTKIS ”.. Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAIS Dharma Indramayu, sebagaimana dijelaskan oleh Puket I, bertutur:

”...., bentuk komunikasi dilakukan di STAIS Dharma melalui, cara komunikasi yang sederhana dan mudah, dengan penggunaan surat, dimaksudkan agar pengertian dapat dihindari apabila isi pesan itu ditulis secara jelas; pemberi pesan tidak memberi peluang untuk berspekulasi; jangkauannya luas dan waktu yang dibutuhkan relatif pendek; dan mengurangi peluang untuk mendistorsi pesan dibanding dengan komunikasi hanya dilakukan dengan secara lisan” (Inf 07.1 interview 17 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAIS Dharma Indramayu

Kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAIS Dharma indramayu, sebagaimana dijelaskan oleh Puket II, bertutur:

”....SDM Manajemen AIPT di STAIS Dharma; terdiri dari Ketua Tim berpedidikan S3, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-3, Opreraor dengan pend S2 sistem informasi, didukung dengan kurusus dan pelatihan AIPT; Anggaran AIPT, cukup memadai didukung dengan alokasi dana yang jelas dan transparan; Fasilitas memadai; Informasi dan kewenangan yang jelas dan tegas yang diberikan kepada pelaksana akan menjadi pendukung dalam mengManajemen AIPT PTKIS, serta informasi yang relevan dapat mendorong para pelaksana AIPT dalam menjalankan tugasnya.” (Inf 07.2 interview 17 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAIS Dharma Indramayu

Sikap penerimaan atau penolakan pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik.

“...kesiapan para pelaksana AIPT di STAIS Dharma, didukung dengan kejujuran dan komitmen yang membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah digariskan oleh pimpinan. Mereka juga memiliki sikap yang baik dalam menjalankan tugasnya. Dengan sikap mereka yang baik, maka, Manajemen AIPT akan terlaksana dengan baik pula” (Inf 07.3 interview 17 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAIS Dharma Indramayu

Struktur organisasi dalam Manajemen AIPT di STAIS Dharma, sebagaimana dijelaskan oleh Tim Manajemen AIPT, bertutur:

“..... SOP dibuat oleh pimpinan STAI, dan diberikan kepada para pengelola AIPT, agar dalam pelaksanaannya tidak menyimpang dari ketentuan yang telah digariskan. Struktur birokrasi STAIS Dharma, disajikan secara sederhana dan terfragmentasi untuk melakukan pengawasan, serta prosedur birokrasi dibuat cukup fleksibel, sehingga dapat membantu pelaksana AIPT dalam mengimplementasi kebijakan tugas dan tanggung jawabnya”. (Inf 07.1 interview 17 Juli 2019).

h. Situs VIII: STAI Putra Galuh Ciamis

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Putra Galuh Ciamis

Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Informasi yang diketahui para pengambil keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik. Bentuk komunikasi Manajemen AIPT PTKIS Al-Ikhyah, menurut penuturan ketua STAI, dikukuhkan dengan kesiapan komunikasi transaksi, sebagaimana sebagaimana dijelaskan oleh Ketua STAI, bertutur:

“.....kesiapan komunikasi transaksi, pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan dan khalayak sasarannya, sama-sama aktif dalam proses komunikasi. Dengan demikian, pesan-pesan kebijakan tersebut dapat dicerna persis oleh mereka. Adapun bahan yang dikomunikasikan adalah rumusan kebijakan, mulai dari konsiderannya, isinya, sampai dengan penjelasannya. Para pelaksana bersama dengan perangkatnya mengkomunikasikan lagi rumusan

kebijakan tersebut kepada khalayak umum" (Inf 08.1 interview 20 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Putra Galuh Ciamis

Sumber daya organisasi STAI memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan. AIPT, melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber daya, maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif. Adapun kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di di FKI Univ STAI Putera Galuh Ciamis, sebagaimana sebagaimana dijelaskan oleh Tim ManajemenII, bertutur, sebagai berikut:

"....dalam Kesiapan Manajemen AIPT; terdiri dari Ketua Tim berpedidikan S3 informatika, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-3 informatika, Opreraor dengan pend S1 sistem informasi,, didukung dengan kurusus dan pelatihan AIPT . Dana AIPT, cukup memadai didukung dengan alokasi dana yang jelas dan transparan; Fasilitas didukung dengan kelengkapan perangkat keras dan perangkat lunak; Dengan informasi dan kewenangan yang diberikan kepada pelaksana cukup jelas, tegas, dan relevan, sehingga hal ini akan menjadi faktor pendukung bagi mereka dalam mengimplementasi kebijakan, juga dapat mendorong mereka dalam mengimplementasikan AIPT " (Inf 08.2 interview 20 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Putra Galuh Ciamis

Kesiapan para pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan AIPT di FKI Univ STAI Putera Galuh Ciamis, sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI, yaitu:

"..... kejujuran dan komitmen para pelaksana AIPT, dapat mengarahkan mereka untuk melaksanakan program yang telah ditentukan, dengan kejujuran dan komitmen mereka yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selain itu mereka memiliki sikap yang baik dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, dengan sikap yang baik dapat mendukung program AIPT terlaksana dengan baik pula". (Inf 08.3 interview 20 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Putra Galuh Ciamis

Keberadaan birokrasi tidak hanya dalam struktur pemerintah, tetapi juga ada dalam organisasi-organisasi swasta, institusi pendidikan dan sebagainya. Bahkan dalam kasus-kasus tertentu birokrasi diciptakan hanya untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu. Struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di FKI Univ STAI Putra Galuh Ciamis, sebagaimana dituturkan oleh oprator AIPT, yaitu:

".....SOP yang dibuat dan diberikan kepada para pengelola AIPT, agar dalam melaksanakan program AIPT, tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku. Struktur birokrasi, FKI Univ STAI Putra Galuh Ciamis, relatif sederhana dan terfragmentasi dalam pengawasan, serta prosedur birokrasi dibuat cukup fleksibel, sehingga dapat membantu para pelaksana dalam mengelola Manajemen AIPT PTKIS". (Inf 08.1 interview 20 Juli 2019).

i. Situs IX: STAI Tasikmalaya

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya

Kejelasan. Komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan (*street-level-bureaucrats*), harus jelas dan tidak membingungkan atau tidak ambigu/mendua. Konsistensi. Perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan. Jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

Adapun Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya, seperti dituturkan oleh Ketua STAI, yaitu:

"...., dilakukan melalui surat edaran, cara ini cukup sederhana dan mudah, penggunaannya, kesiapan ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu: kesalahan pengertian dapat dihindari apabila isi pesan itu ditulis secara jelas; pemberi pesan biasanya tidak memberi peluang untuk berspekulasi; jangkauannya luas dan waktu yang dibutuhkan relatif pendek; dan mengurangi peluang untuk mendistorsi pesan dibanding dengan menggunakan komunikasi secara lisan". (Inf 09.1 interview 20 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya

Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salahsatunya disebabkan oleh sumberdaya organisasi yang tidak cukup memadai, mencukupi, ataupun tidak kompeten dalam bidangnya. Penambahan jumlah staf dan *implementor* saja tidak cukup menyelesaikan persoalan implementasi kebijakan, tetapi diperlukan sebuah kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan pegawai yang kompeten dan kapabel dalam mengimplementasikan kebijakan. Kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya, yang mendukung keberhasilan Manajemen AIPT PTKIS, sebagaimana penuturan Puket I STAI, sebagai berikut:

"....Sumber daya manusia, dalam Kesiapan Manajemen AIPT; terdiri atas, Ketua Tim berpedidikan S3, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-2, Opreraor dengan pendikan S2, didukung dengan kurusus, pelatihan, dan workshop AIPT; Alokasi dana AIPT, cukup memadai didukung dengan pengelolaan yang jelas dan transparan; Fasilitas, didukung dengan kelengkapan SIMAK; informasi dan kewenangan, yang diberikan pimpinan STAI kepada pelaksana menjadi faktor pendukung dalam implementasi kebijakan, serta informasi yang relevan dapat membantu dalam mengimplementasikan AIPT . (Inf 09.2 interview 20 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Akan tetapi kebijakan publik biasanya bersifat *top down* yang sangat mungkin para pengambil

keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan.

Karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter yang dimiliki oleh pelaksana Manajemen AIPT PTKIS Tasikmalaya, sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI, yaitu:

"..... para pelaksana AIPT di STAI Tasikmalaya, mereka memiliki kejujuran dan komitmen. Hal itu, menjadi modal mereka yang dapat mengarahkan untuk tetap berada dalam melaksanakan program yang telah digariskan pimpinan, dengan komitmen yang tinggi, mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Para pelaksana juga memiliki sikap yang baik, maka mereka dapat menjalankan kebijakan dengan baik dalam mengimplementasi AIPT ". (Inf 09.3 interview 20 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya

Fungsi birokrasi berada dalam lingkungan yang kompleks dan luas. Birokrasi mempunyai naluri bertahan hidup yang tinggi dengan begitu jarang ditemukan birokrasi yang mati. Dan Birokrasi bukan kekuatan yang netral dan tidak dalam kendali penuh dari pihak luar.

Aspek struktur organisasi terdiri atas dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri. Struktur organisasi dalam Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya, sebagaimana Tim Manajemen AIPT, bertutur:

"..... mekanisme, dalam Manajemen AIPT PTKIS, pimpinan STAI telah membuat SOP disebarkan kepada para pelaksana, dengan tujuan untuk dijadikan pedoman bagi implementator, agar dapat bertindak tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan. Adapun struktur birokrasi disajikan relatif sederhana dan terfragmentasi dapat mendukung bagi pengawasan, dan prosedur

birokrasi cukup fleksibel, sehingga memudahkan pelaksana dalam mengManajemen AIPT PTKIS ". (Inf 09.1 interview 20 Juli 2019).

j. Situs X: IAIC Cipasung Tasikmalaya

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di IAIC Cipasung Tasikmalaya

Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali terjadi masalah dalam penyaluran komunikasi yaitu adanya salah pengertian (miskomunikasi) yang disebabkan banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses komunikasi, sehingga apa yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan. Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di IAIC, sebagaimana dituturkan Dekan IAIC, yaitu:

".....Bentuk komunikasi Manajemen AIPT PTKIS Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, dilakukan melalui pertemuan dan rapat sifatnya formal atau informal, yang jelas sebuah pertemuan/rapat harus dapat dilakukan dengan maksud sebagai berikut: untuk menyebarkan informasi; untuk mengumpulkan informasi; untuk menjelaskan keputusan; untuk pemecahan masalah; maksud konsultasi dan negoisasi terpadu" (Inf 10.1 interview 20 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di IAIC Cipasung Tasikmalaya

Kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, berkaitan dengan segala sumber yang dapat digunakan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya ini mencakup sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, informasi dan kewenangan yang dijelaskan oleh Pimpinan, sebagai berikut:

"....Sumber Daya Manusia, dalam Kesiapan Manajemen AIPT; terdiri dari Dekan FAI berpedidikan S2, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-2, Opreraor dengan pend S2, didukung dengan kursus dan pelatihan AIPT, Anggaran cukup memadai didukung dengan alokasi dana yang jelas dan transparan; Fasilitas didukung dengan kelengkapan SIMAK; dan informasi dan kewenangan

dalam Kesiapan Manajemen AIPT di IAIC, menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan, terutama informasi yang relevan dan cukup terkait bagaimana mengimplementasikan AIPT ". (Inf 10.2 interview 20 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di IAIC Cipasung Tasikmalaya

Karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Adapun karakter yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan AIPT di IAIC, sebagaimana penuturan Dekan FAI, sebagai berikut:

"..... para pelaksana AIPT di IAIC, pada umumnya memiliki kejujuran dan komitmen yang tinggi, yang dapat men garahkan pada mereka tetap berada dalam asas program yang telah digariskan. Komitmen yang tinggi dari mereka akan membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Adapun sikap baik mereka akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pimpinan, sebaliknya apabila sikapnya tidak mendukung maka implementasi tidak akan terlaksana dengan baik pula" (Inf 10.3 interview 20 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di IAIC Cipasung Tasikmalaya

Struktur organisasi melingkupi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri. Struktur organisasi dalam implementasi kebijakan kebijakan AIPT di AIPT di IAIC, mekanisme, dalam Manajemen AIPT PTKIS, sebagaimana dituturkan oleh Tim Manajemen AIPT, bertutur:

"..., pimpinan IAIC, telah membuat SOP dan disampaikan kepada para pelaksana, untuk dijadikan pedoman dalam pelaksanaan program AIPT dimaksudkan supaya para pelaksana dalam bertindak tidak melenceng dari tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Adapun struktur birokrasi IAIC, reltif sederhana dan terfragmentasi dalam mendukung pengawasan, dan prosedur birokrasi cukup fleksibel, sehingga memudahkan para pelaksana dalam mengManajemen AIPT PTKIS ". (Inf 10.1 interview 20 Juli 2019).

k. Situs XI: STAI Muhammadiyah Cikelet Garut

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Muhammadiyah Cikelet Garut

Faktor-faktor yang mendorong ketidakjelasan informasi dalam implementasi kebijakan publik biasanya karena kompleksitas kebijakan, kurangnya konsensus mengenai tujuan-tujuan kebijakan publik, adanya masalah-masalah dalam memulai kebijakan yang baru serta adanya kecenderungan menghindari pertanggungjawaban kebijakan. Adapun metode komunikasi yang digunakan untuk melakukan komunikasi AIPT di STAI Muhammadiyah Cikelet Garut, tidak terbatas hanya pada penyampaian pesan melalui pembicaraan tatap muka. Hal itu sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAIM Cikelet, sebagai berikut:

"...Bentuk komunikasi dilakukan melalui sosialisasi dalam bentuk pertemuan dan rapat formal atau informal, dimaksudkan: untuk menyebarkan informasi; untuk mengumpulkan informasi; untuk menjelaskan keputusan; untuk pemecahan masalah; maksud konsultasi dan negosiasi terpadu" (Inf 11.1 interview 20 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Muhammadiyah Cikelet Garut

Sumber daya Organisasi di dalam implementasi kebijakan, erat kaitnya dengan sumber daya yang dimiliki STAI, hal tersebut dapat digunakan untuk mendukung tercapainya Manajemen AIPT PTKIS . Kekuatan sumber daya dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAIM Cikelet, menurut penuturan Puket I STAIM Cikelet, sebagai berikut:

"....Sumber Daya Manusia pelaksana AIPT; terdiri dari Ketua Tim berpedidikan S3 Manajemen pendidikan, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-2, Operator dengan pendidikan S1, didukung dengan kursus dan pelatihan, dan workshop AIPT, Anggaran AIPT STAIM Cikelet cukup memadai dengan alokasi dana yang jelas dan transparan; Fasilitas didukung dilengkapi dengan jaringan komputer; Informasi dan kewenangan para pelaksana AIPT diberikan oleh pimpinan STAIM Cikelet, menjadi faktor penunjang

utama dalam implementasi kebijakan, terutama informasi yang relevan, serta didukung dengan data yang akurat dalam mengimplementasikan AIPT.” (Inf 11.2 interview 20 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Muhammadiyah Cikelet Garut

Sikap penerimaan atau penolakan dari para pelaksana kebijakan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Demikian karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan AIPT di STAIM Cikelet, sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAIM Cikelet. sebagai berikut:

”..... pada prinsipnya para pelaksana kebijakan AIPT di STAIM Cikelet memiliki kejujuran dan komitmen tinggi, sehingga membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, serta tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Disamping itu, mereka memiliki sikap yang baik dalam menjalankan kebijakan AIPT . Dengan sikap mereka yang baik, maka Manajemen AIPT akan terlaksana dengan baik”. (Inf 11.3 interview 20 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Muhammadiyah Cikelet Garut

Kondisi Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAIM Cikelet, sebagaimana dijelaskan oleh Tim Manajemen AIPT, STAIM bertutur:

”..... mekanisme, dalam implementasi kebijakan telah dibuat oleh pimpinan STAIM SOP bagi para pelaksanaan AIPT, dengan tujuan untuk dijadikan pedoman bagi para pelaksanaan AIPT, agar dalam melaksanakan tugasnya tidak menyimpang dari ketentuan, tujuan dan sasaran kegiatan. Struktur birokrasi, STAIM, disajikan relatif sederhana dan terfragmentasi dalam pengawasan, serta prosedur birokrasi dibuat fleksibel, sehingga dapat membantu memudahkan para pelaksana dalam meng Manajemen AIPT PTKIS ”. (Inf 11.1 interview 20 Juli 2019).

I. Situs XII: STAI 11 April Sumedang

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI 11 April Sumedang

Komunikasi kebijakan AIPT adalah sosialisasi atas rumusan-rumusan kebijakan AIPT yang sudah dilegitimaskan. Komunikatornya adalah para aktor perumusan kebijakan AIPT, sedangkan sebagai komunikannya adalah para pelaksana kebijakan pendidikan beserta dengan perangkat dan khalayak pada umumnya. Adapun bentuk komunikasi Manajemen AIPT PTKIS 11 April Sumedang, kesiapan komunikasi transaksi, sebagaimana sebagaimana dijelaskan oleh Ketua STAI, bertutur:

".....menurut kesiapan komunikasi transaksi, pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan dan khalayak sasarannya, sama-sama aktif dalam proses komunikasi. Dengan demikian, pesan-pesan kebijakan tersebut dapat dicerna persis oleh mereka. Adapun bahan yang dikomunikasikan adalah rumusan-rumusan kebijakan, mulai dari konsiderannya, isinya, sampai dengan penjelasannya. Para pelaksana bersama dengan perangkatnya mengkomunikasikan lagi rumusan kebijakan tersebut kepada khalayak umum" (Inf 12.1 interview 22 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI 11 April Sumedang

Syarat berjalannya suatu organisasi adalah kepemilikan terhadap sumberdaya. Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai. Adapun Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI 11 April Sumedang, sebagaimana dituturkan Puket II STAI, sebagai berikut:

"....Sumber daya manusia, dalam Kesiapan Manajemen AIPT; terdiri atas, Ketua Tim berpedidikan S2 MP, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-2 MP, Opreraor dengan pendidikan S1, dengan kursus dan pelatihan AIPT; Anggaran, cukup memadai, dikelola dengan jelas dan transparan; Fasilitas, didukung dengan kelengkapan data yang akurat; informasi dan kewenangan. Hal itu, oleh mereka dijadikan pendukung dalam implementasi AIPT,

serta informasi yang relevan dapat membantu dalam mengimplementasikan AIPT ". (Inf 12.2 interview 22 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI 11 April Sumedang

Kejujuran, komitmen, dan sikap yang baik pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter yang dimiliki oleh pelaksana Manajemen AIPT PTKIS 11 April Sumedang, sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI, yaitu:

"..... sikap penerima para pelaksana AIPT di STAI 11 April Sumedang, memiliki kejujuran dan komitmen tinggi, sehingga dapat mengarahkan mereka untuk melaksanakan program yang telah ditentukan. Selain itu mereka memiliki sikap yang baik dalam menjalankan kebijakan AIPT dengan baik, dengan sikap yang baik dapat mendukung program AIPT terlaksana dengan efektif dan efisien" (Inf 12.3 interview 22 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI 11 April Sumedang

Struktur birokrasi dan organisasi kebijakan AIPT, melingkupi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi dan mekanisme, dalam Manajemen AIPT PTKIS, Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI 11 April Sumedang, sebagaimana dituturkan oleh Tim Manajemen AIPT - STAI 11 April Sumedang, bertutur:

"..., Pimpinan STAI 11 April Sumedang, telah membuat SOP dan disampaikan kepada pelaksana, untuk dijadikan pedoman dalam pelaksanaan program AIPT, dimaksudkan supaya para pelaksana dalam bertindak tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan yang telah ditetapkan. Adapun struktur birokrasi disajikan, relatif sederhana dan terfragmentasi dalam mendukung pengawasan, dan prosedur birokrasi cukup fleksibel, sehingga memudahkan para pelaksana dalam mengManajemen AIPT PTKIS ". (Inf 12.1 interview 22 Juli 2019).

m. Situs XIII: STAI Persis Bandung

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Persis Bandung

Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Informasi yang diketahui para pengambil keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik. Bentuk komunikasi Manajemen AIPT PTKIS Persis Bandung, sebagaimana penuturan ketua STAI, dikukan dengan kesiapan komunikasi transaksi;

".....kesiapan komunikasi transaksi, pimpinan, pelaksana kebijakan dan khalayak, bersama-sama aktif dalam proses komunikasi. Dengan demikian, pesan-pesan kebijakan tersebut dapat dicerna dan diingat oleh mereka. Bahan yang dikomunikasikan adalah rumusan kebijakan, mulai dari konsiderannya, isinya, sampai dengan penjelasannya. Para pelaksana bersama dengan perangkatnya mengkomunikasikan lagi rumusan kebijakan tersebut kepada khalayak umum" (Inf 13.1 interview 22 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Persis Bandung

Sumber daya organisasi STAI memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan. AIPT, melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber daya, maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif. Adapun kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Persis Bandung. Hal itu, sebagaimana sebagaimana dijelaskan oleh Tim ManajemenII, bertutur, sebagai berikut:

"....dalam Kesiapan Manajemen AIPT; terdiri dari Ketua Tim berpedidikan S2, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-2, Opreraor dengan pend S1, didukung dengan kurusus dan pelatihan AIPT . Dana AIPT, cukup memadai jelas dan transparan; Fasilitas didukung dengan kelengkapan komputer. Informasi dan kewenangan yang diberikan kepada pelaksana cukup jelas, tegas, dan relevan, sehingga hal ini akan menjadi faktor pendukung bagi mereka dalam mengimplementasi kebijakan, juga dapat mendorong mereka dalam mengimplementasikan AIPT " (Inf 13.2 interview 22 Juli 2019)

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Persis Bandung

Kesiapan para pelaksana kebijakan memiliki penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan. Karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana Manajemen AIPT PTKIS Persis Bandung, sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI, yaitu:

"..... para pelaksana AIPT memiliki kejujuran dan komitmen, dapat mengarahkan mereka untuk melaksanakan program yang telah ditentukan, dengan kejujuran dan komitmen mereka yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selain itu mereka memiliki sikap yang baik dalam melaksanakan tugasnya, dengan sikap yang baik dapat mendukung terlaksana dengan program AIPT dengan baik pula" (Inf 13.3 interview 22 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Persis Bandung

Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerjasama berbagai pihak. Ketika struktur birokrasi tidak kondusif terhadap implementasi suatu kebijakan, maka hal ini akan menyebabkan ketidakefektifan dan menghambat jalannya pelaksanaan kebijakan. Struktur birokrasi Manajemen AIPT di STAI Persis Bandung, sebagaimana operator AIPT, bertutur:

"..... SOP dibuat oleh pimpinan STAI, dan diberikan kepada para pengelola AIPT, agar dalam pelaksanaannya tidak menyimpang dari ketentuan yang telah digariskan. Struktur birokrasi STAI Persis, disajikan secara sederhana dan terfragmentasi untuk pengawasan, serta prosedur cukup fleksibel, sehingga dapat membantu dalam mengimplementasi tugas dan tanggung jawabnya" (Inf 13.1 interview 22 Juli 2019).

n. Situs XIV: STAI Darul Falah Cililin Bandung Barat

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Darul Falah Cililin Bandung Barat

Komunikasi disebut efektif apabila diterapkan pada situasi yang sesuai. Ketentuan yang dikomunikasikan akan mempengaruhi kinerja. Proses penyampaian pesan kepada para

pelaksana, dapat menggunakan sarana komunikasi tertentu lainnya. Adapun metode komunikasi yang digunakan untuk melakukan komunikasi AIPT di STAI Darul Falah Cililin Bandung Barat, tidak terbatas hanya pada penyampaian pesan melalui pembicaraan tatap muka. Hal itu sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI Darul Falah, sebagai berikut:

"...Bentuk komunikasi dilakukan melalui sosialisasi dalam bentuk pertemuan dan rapat formal atau informal, dimaksudkan: untuk menyebarkan informasi; mengumpulkan informasi; menjelaskan keputusan; dan pemecahan masalah; dimaksudkan konsultasi dan negosiasi terpadu" (Inf 14.1 interview 22 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Darul Falah Cililin Bandung Barat

Kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Riyaduljanah Subang, erat kaitnya dengan sumber daya STAI, yang dapat digunakan untuk mendukung tercapainya Manajemen AIPT PTKIS . Kekuatan sumber daya dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Darul Falah, menurut penuturan Puket I STAI Darul Falah, sebagai berikut:

"....Sumber Daya Manusia pelaksana AIPT; terdiri dari Ketua Tim berpedidikan S2, Koordinator Pelaksana berpedidikan S-2; Opreraor dengan pend S1, didukung dengan kurusus, pelatihan, dan worksop AIPT, Dana AIPT cukup memadai dengan alokasi yang jelas dan transparan; Fasilitas didukung dilengkapi dengan jaringan komputer; Informasi dan kewenangan para pelaksana AIPT di STAI Riyaduljanah Subang, menjadi faktor utama dalam implementasi kebijakan, terutama informasi yang relevan didukung dengan data yang palid dalam mengimplementasikan AIPT " (Inf 14.2 interview 22 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Darul Falah Cililin Bandung Barat

Sikap penerimaan atau penolakan pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi

warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Karakter yang dimiliki oleh pelaksana Manajemen AIPT PTKIS Darul Falah, sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI Darul Falah. sebagai berikut:

"..... kejujuran dan komitmen tinggi, yang dimiliki para pelaksana Manajemen AIPT PTKIS Darul Falah, menjadikan mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Disamping itu, mereka juga memiliki sikap yang baik dalam menjalankan kebijakan yang digariskan oleh pimpinan. Dengan sikap mereka yang baik, maka Manajemen AIPT akan terlaksana dengan baik pula". (Inf 14.3 interview 22 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Darul Falah Cililin Bandung Barat

Kondisi Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Darul Falah, sebagaimana dijelaskan oleh Tim Manajemen AIPT, bertutur:

"..... mekanisme, dalam implementasi kebijakan telah dibuat oleh pimpinan STAI SOP, disebarkan kepada para Pelaksana AIPT . Dengan tujuan SOP tersebut dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan AIPT, agar dalam pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan dan sasaran kegiatan yang telah ditentukan. Struktur birokrasi, STAI Darul Falah, disajikan cukup sederhana dan terfragmentasi dalam pengawasan, serta prosedur birokrasi dibuat cukup fleksibel, sehingga memudahkan para pelaksana dalam mengManajemen AIPT PTKIS ". (Inf 14.1 interview 22 Juli 2019).

o. Situs XV: STAI Al-Musdaryah Kota Cimahi

1) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Musdaryah Kota Cimahi

Komunikasi merupakan sebagai suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu system dapat didirikan, dipelihara dan diubah. Komunikasi sebagai suatu proses memindahkan informasi dan pengertian (maksud) dari satu orang kepada orang lain. Adapun Kesiapan

Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Musdaryah, sebagaimana penuturan keua STAI, sebagai berikut:

"..... komunikasi melalui lisan dan tertulis paling banyak dipraktekkan sehari-hari khususnya dalam komunikasi antar pribadi. Pemilihan betuk ini, dipengaruhi oleh faktor waktu, kecepatan, biaya, perferensi pribadi, keterampilan individu dalam berkomunikasi, fasilitas yang tersedia untuk berkomunikasi. Komunikasi lisan dan tertulis memiliki keuntungan dan kerugian, seperti kalau tertulis keuntungannya pesan dapat disimpan, akan tetapi kerugiannya memakan waktu jika dibandingkan dengan komunikasi lisan". (Inf 15.1 interview 22 Juli 2019).

2) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Musdaryah Kota Cimahi

Sumber daya organisasi memiliki peranan penting dalam implementasi kebijakan, bagaimanapun jelas dan konsistensinya suatu kebijakan, jika tidak didukung dengan sumberaya organisasi, maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif.

Kekuatan Sumber daya di dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Al-Musdaryah, merupakan pendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya ini mencakup sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, informasi dan kewenangan, sebagaimana penuturan Puket I STAI Al-Musdaryah, sebagai berikut:

"....Sumber daya manusia, dalam Manajemen AIPT; terdiri atas, Ketua Tim berpedidikan S3, Koordinator Pelaksana berpedididkan S-3, Opreraor dengan pendikan S2 Mnajemen pendidikan, didukung dengan kurusus dan pelatihan AIPT; Anggaran, cukup memadai didukung dengan alokasi dana yang jelas dan transparan; Fasilitas (had ware/software), didukung dengan kelengkapan SIMAK; informasi dan kewenangan. menjadi faktor pendukung utama dalam Manajemen AIPT PTKIS, informasi yang relevan dapat membantu dalam mengimplementasikan AIPT ." (Inf 15.2 interview 22 Juli 2019).

3) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Musdaryah Kota Cimahi

Kejujuran dan komitmen tinggi dari para pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana Manajemen AIPT PTKIS Al-Musdaryah, sebagaimana dituturkan oleh Ketua STAI, yaitu:

"..... mereka memiliki kejujuran dan komitmen tinggi. Sehingga dapat mengarahkan mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Disamping itu, mereka memiliki sikap yang baik dalam menjalankan kebijakan dengan baik, dengan sikap yang baik mereka dapat mendukung terlaksananya AIPT, dengan efektif dan efisien". (Inf 15.3 interview 22 Juli 2019).

4) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Musdaryah Kota Cimahi

Aspek struktur birokrasi melingkupi mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri. Struktur organisasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Musdaryah, sebagaimana penuturan Tim Manajemen AIPT, sebagai berikut:

"..... mekanisme, dalam implementasi kebijakan telah dibuat oleh pimpinan STAI, dan disebarkan kepada para pelaksana, dengan tujuan dapat dijadikan pedoman untuk bertindak supaya tidak melenceng dari tujuan dan sasaran. Adapun struktur birokrasi dibuat dan disajikan relatif sederhana dan terfragmentasi serta dapat mendukung bagi mudahnya pengawasan, serta prosedur birokrasi dibuat cukup fleksibel, sehingga dapat memudahkan bagi pelaksana dalam mengelola Manajemen AIPT PTKIS ". (Inf 15.1 interview 22 Juli 2019).

B. Temuan Penelitian dan Interpretasi Data Kuantitatif

Sesuai dengan desain dan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, berturut-turut akan dideskripsikan temuan Kesiapan Manajemen AIPT melingkupi kesiapan; komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, menggunakan skala liker. Dengan bobot (1 = tidak)- (2=kurang)- (3=baik/tinggi/tepat)- (4 = sangat baik/sangat tinggi/sangat tepat)

Urainya berdasarkan pada situs tunggal dan multi situs di 15 PTKIS Kopertais Wilayah II Jabar-Banten, berikut:

1. Temuan Penelitian

Sesuai dengan desain penelitian ini menggunakan metode campuran (mix methods), dengan strategi eksploratori sekuensial. Bobot utama pada strategi ini adalah pada data kualitatif sebagai tahap pertama, ditunjang dengan data kuantitatif, pengukurannya dengan skala liker sebagai tahap kedua.

Dikarenakan penelitian ini, sifatnya multi kasus di 15 PTKIS, maka untuk memudahkan pemahaman kuantitatif dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan temuannya kepada dua klasifikasi yaitu data temuan berdasarkan situs tunggal dan multi situs, pada bagian akhir dihitung secara akumulatif.

Atas dasar itu, dalam bagian ini akan dipaparkan secara berutan data temuan kuantitatif berdasarkan situs tunggal dari 15 lokasi penelitian yang ditunjuk sebagai sampel. Paparannya sebagai berikut:

a. Temuan berdasarkan Situs Tunggal

1) Situs I: STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dokumen dan anket maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Babunnajah, sebagai berikut:

- (a) Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, dilakukan melalui pertemuan dan rapat sifatnya formal atau informal, yang jelas sebuah pertemuan/rapat, nampaknya kurang efektif, diterapkan di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten; tampak pada tabel berikut:

**Tabel: 4.2.1.01 Data Kesiapan Komunikasi Manajemen
AIPT STAI Babunnajah**

| No | Aspek Komunikai | Skor | | | | |
|-------------|-------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 5 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, secara kuantitas, memadai, namun dari segi keahlian kualifikasi keahlian kurang mendukung, dan tidak linier; tampak pada tabel berikut:

**Tabel: 4.2.1.02. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen
AIPT STAI Babunnajah**

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|----------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.4 | Data Data Informasi akurat | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 2 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya *goodwil* dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kretifitas, tanggung jawab, *reward* dan *funishmen*; tampak pada tabel berikut:

Tabel: 4.2.1.03. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI Babunnajah

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|--------------------|----------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 3.1 | Kejujuran & Komitmen | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| 3.2 | Keterbukaan <i>goodwill</i> pimp | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Konsiten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 4 | Kreatifitas dan tanggungjawab | 10 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 3 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. tampak pada tabel berikut:

Tabel: 4.2.1.04. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Babunnajah

| No | Sruktur Birokrasi | Skor | | | | |
|-----|---------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi: | | | | | |
| | Proporsinal | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| | Koordinasi | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Penerapan luwes/fleksibel | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jumlah Skor | | | | | 7 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs I: STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten, tampak pada tabel berikut:

Tabel: 4.2.1.05. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs I: STAI Babunnajah

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|----|-------------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Kebijakan Relevan | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jumlah Skor (1) | | | | | 5 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Saprak lengkap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Data Informasi akurat | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Jumlah Skor (2) | | | | | 2 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|----------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Konsiten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kreatifitas dan tanggungjawab | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 3 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Koordinasi | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah (4) | | | | | | 7 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 15 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

2) Situs II: IAIB Serang-Banten

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di IAIB-Serang Banten, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di IAIB-Serang Banten. Menggunakan melalui lisan dan tertulis. Jenis komunikasi ini paling banyak dipraktekkan sehari-hari khususnya dalam komunikasi antar pribadi. Pemilihan bentuk komunikasi lisan atau tertulis dipengaruhi oleh faktor-faktor waktu, kecepatan, biaya, preferensi pribadi, keterampilan individu dalam berkomunikasi, fasilitas yang tersedia untuk berkomunikasi. Nampaknya kurang efektif, diterapkan di IAIB-Serang Banten.

**Tabel: 4.2.1. 06.Data Kesiapan Komunikasi Manajemen
AIPT IAIB Serang-Banten**

| No | Aspek Komunikai | Skor | | | | |
|-------------|-------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | | 2 | | | 2 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 1 | | | | 1 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | | 2 | | | 2 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | | | 3 | | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 8 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di IAIB-Serang Banten, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian keahlian kurang mendukung, dan tidak linier

**Tabel: 4.2.1.07. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen
AIPT IAIB Serang-Banten**

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|----------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 1 | | | | 1 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.4 | Data Data Informasi akurat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 2 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di IAIB-Serang Banten. Dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kretifitas, tanggung jawab, reward dan funishmen;

Tabel: 4.2.1.08. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT IAIB Serang-Banten

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|--------------------|---------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 3.1 | Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.3 | Konsiten terhadap norma | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.4 | Kreatifitas dan tanggungjawab | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 3 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di IAIB-Serang Banten, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fregmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik.

**Tabel: 4.2.1.09. Data Kesiapan Struktur Birokrasi
Manajemen AIPT IAIB Serang-Banten**

| No | Struktur Birokrasi | Skor | | | | |
|-----|------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsional | 1 | | | | 1 |
| | Profesional | | 2 | | | 2 |
| | Koordinasi | 1 | | | | 1 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | | 2 | | | 2 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 1 | | | | 1 |
| | Kontrol program ketat. | 1 | | | | 1 |
| | Jumlah Skor | | | | | 7 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: IAIB Serang-Banten
Menes Pandeglang-Banten, tampak pada tabel berikut:

**Tabel: 4.2.1.10. Akumulasi Data temuan Kesiapan
Manajemen AIPT Situs II: IAIB Serang Banten**

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|----|-------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi Tepat waktu | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | - Kebijakan Relevan | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| | Jumlah Skor (1) | | | | | 5 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Saprak lengkap | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | - Data Informasi akurat | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 |
| | Jumlah Skor (2) | | | | | 2 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|----------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | - Konsisten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kreatifitas dan tanggungjawab | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 3 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Koordinasi | 1 | 0 | 3 | 0 | 1 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah (4) | | | | | | 7 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 17 |

3) Situs II: IAIN Laroiba Bogor

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor. Menggunakan melalui lisan dan tertulis. Jenis komunikasi ini paling banyak dipraktekkan sehari-hari khususnya dalam komunikasi antar pribadi. Pemilihan bentuk komunikasi lisan atau tertulis dipengaruhi oleh faktor-faktor waktu, kecepatan, biaya, preferensi pribadi, keterampilan individu dalam berkomunikasi, fasilitas yang tersedia untuk berkomunikasi. Nampaknya kurang efektif, diterapkan di IAIN Laroiba Bogor.

**Tabel: 4.2.1.11. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen
AIPT IAIB IAIN Laroiba Bogor**

| No | Aspek Komunikai | Skor | | | | |
|-------------|-------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | | 2 | | | 3 |
| 1.2 | Informasi Jelas | | 2 | | | 2 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | | 2 | | | 2 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | | | 3 | | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 10 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian keahlian kurang mendukung, dan tidak linier

**Tabel: 4.2.1.12. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen
AIPT IAIB IAIN Laroiba Bogor**

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | | 2 | | | 2 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | | 2 | | | 2 |
| 2.3 | Sapras lengkap | | 2 | | | 2 |
| 2.4 | Data Data Informasi | | | 3 | | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 9 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor. Dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kreatifitas, tanggung jawab, reward dan funishmen;

**Tabel: 4.2.1.13. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen
AIPT IAIN Laroiba Bogor**

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|-------------|------------------------------|------|---|---|---|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Tota |
| 1 | Kejujuran & Komimen | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 2 | Keterbukaan goodwill pimp | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 3 | Konsiten terhadap norma | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 4 | Kreatifitas dan tanggunjawab | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 9 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di IAIN Laroiba Bogor, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fregmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik.

Tabel: 4.2.1.14. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT IAIN Laroiba Bogor

| No | Sruktur Birokrasi | Skor | | | | |
|-----|------------------------------|------|---|---|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsinal | | 2 | | | 2 |
| | Profesional | | 2 | | | 2 |
| | Koordinasi | | | 3 | | 3 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | | 2 | | | 2 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 1 | | | | 3 |
| | Kontrol program ketat. | | 2 | | | 2 |
| | Jumlah Skor | | | | | 14 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: IAIB Serang-Banten Menes Pandeglang-Banten, tampak pada tabel berikut:

**Tabel: 4.2.1.15. Akumulasi Data temuan Kesiapan
Manajemen AIPT Situs II: IAIB Serang Banten**

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kebijakan Relevan | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor (1) | | | | | | 10 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Anggaran Memadai | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Saprass lengkap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Data Informasi akurat | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor (2) | | | | | | 9 |
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Konsisten terhadap norma | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kreatifitas dan tanggungjawab | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 9 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Koordinasi | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Jumlah (4) | | | | | | 14 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 42 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

4) Situs IV: STAI Al-Masturiyah Sukabumi

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di Al-Masturiyah Sukabumi. sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Masturiyah Sukabumi. Menggunakan surat edaran. Nampaknya kurang efektif, diterapkan di STAI Al-Masturiyah Sukabumi.

Tabel: 4.2.1.15 Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Al-Masturiyah Sukabumi

| No | Aspek Komunikasi | Skor | | | | |
|-------------|-------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | | 2 | | | 3 |
| 1.2 | Informasi Jelas | | 2 | | | 1 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | | 2 | | | 2 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | | | 3 | | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 9 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Masturiyah Sukabumi, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian keahlian kurang mendukung, dan tidak linier

Tabel: 4.2.1.16. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Al-Masturiyah Sukabumi

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|----------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | | 2 | | | 2 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 1 | | | | 1 |
| 2.3 | Sapras lengkap | | 2 | | | 2 |
| 2.4 | Data Data Informasi akurat | | | 3 | | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 8 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Masturiyah. Dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kreatifitas, tanggung jawab, reward dan funishmen;

Tabel: 4.2.1.17. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI Al-Masturiyah Sukabumi

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|-----|---------------------------------|------|---|---|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 3.1 | Kejujuran & Komimen | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| 3.2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| 3.3 | Konsiten terhadap norma | 0 | 2 | 0 | | 2 |
| 3.4 | Kreatifitas dan tanggungjawab | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Jumlah Skor | | | | | 10 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Masturiyah, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan.

Tabel: 4.2.1.18. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Al-Masturiyah Sukabumi

| No | Struktur Birokrasi | Skor | | | | |
|----------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsional | | 2 | | | 2 |
| | Profesional | | 2 | | | 1 |
| | Koordinasi | | | 3 | | 3 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | | 2 | | | 2 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 1 | | | | 3 |
| | Kontrol program ketat. | | 2 | | | 2 |
| | Jumlah Skor | | | | | 13 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: STAI Al-Masturiyah, tampak pada tabel berikut:

Tabel: 4.2.1.19. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: STAI Al-Masturiyah Sukabumi

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Relevan | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor (1) | | | | | | 9 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Anggaran Memadai | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Saprak lengkap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Data Informasi akurat | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor (2) | | | | | | 8 |
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | - Keterbukaan goodwill pimpinan | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | - Konsisten terhadap norma | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kreatifitas dan tanggunjawab | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 10 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Koordinasi | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Jumlah (4) | | | | | | 13 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 40 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

5) Situs V: STAI As-Siddiqin Karawang

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI As-Siddiqin, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI s-Siddiqin Karawang. Menggunakan kesiapan komunikasi transaksi, pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan dan khalayak sasarannya, sama-sama aktif dalam proses komunikasi. Dengan demikian, pesan-pesan kebijakan tersebut dapat dicerna persis oleh mereka. Adapun bahan yang dikomunikasikan adalah rumusan-rumusan kebijakan, mulai dari konsiderannya, isinya, sampai dengan penjelasannya. Pelaksana bersama dengan perangkatnya mengkomunikasikan rumusan kebijakan kepada khalayak.

Tabel: 4.2.1.20 Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI As-Siddiqin

| No | Aspek Komunikai | Skor | | | | |
|-------------|-------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.4 | Kebijakan komprehensif. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 8 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI As-Siddiqin, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian keahlian kurang mendukung.

Tabel: 4.2.1.21. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI As-Siddiqin

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|---------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuant SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 2.4 | Data Data Informasi | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 7 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI As-Siddiqin, Dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kreatifitas, tanggung jawab, reward dan funishmen;

Tabel: 4.2.1.22 Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI As-Siddiqin

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|--------------------|-------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 3.1 | Kejujuran & Komitmen | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 3.2 | Keterbukaan goodwill pimp | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 3.3 | Konsiten terhadap norma | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 3.4 | Kreatifitas dan tanggungjawab | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 8 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI As-Siddiqin, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fregmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik, emang kebijakan baru membutuhkan perubahan".

**Tabel: 4.2.1.23. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen
AIPT STAI As-Siddiqin**

| No | Struktur Birokrasi | Skor | | | | |
|-----|------------------------------|------|---|---|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Koordinasi | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Jumlah Skor | | | | | 11 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: STAI Al-Masturiyah, tampak pada tabel berikut:

**Tabel: 4.2.1.24. Akumulasi Data temuan Kesiapan
Manajemen AIPT Situs II: STAI As-Siddiqin**

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|----|-------------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Jumlah Skor (1) | | | | | 8 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Saprak lengkap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Data Informasi akurat | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Jumlah Skor (2) | | | | | 7 |
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Konsisten terhadap norma | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kreatifitas dan tanggunjawab | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| | Jumlah Skor (3) | | | | | 8 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Koordinasi | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah (4) | | | | | | 11 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 34 |

6) Situs VI: STAI Riyaduljanah Subang

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Riyaduljanah Subang, sebagai berikut:

- (a) Komunikasi dalam Manajemen AIPT dilakukan melalui sosialisasi dalam bentuk pertemuan dan rapat formal atau informal, dimaksudkan: untuk menyebarkan informasi; untuk mengumpulkan informasi; untuk menjelaskan keputusan; untuk pemecahan masalah; maksud konsultasi dan negoisasi terpadu. Namapaknya mtode ini kurang efektif di STAI Riyaduljanah Subang.

Tabel: 4.2.1.25. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Riyaduljanah Subang

| No | Aspek Komunikai | Skor | | | | |
|--------------------|-------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Jumlah Skor | | | | | | 7 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Sumberdaya dalam Manajemen AIPT secara kuantitas, memadai, namun dari segi keahlian kualifikasi keahlian kurang mendukung, dan tidak linier;

**Tabel: 4.2.1.26. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen
AIPT STAI Riyaduljanah Subang**

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|----------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.4 | Data Data Informasi akurat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 2 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Disposisi dalam Manajemen AIPT PTKIS, dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kretifitas, tanggung jawab, *reward* dan *funishmen*;

**Tabel: 4.2.1.27. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen
AIPT STAI Riyaduljanah Subang**

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|-------------|---------------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 3.1 | Kejujuran & Komimen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.3 | Konsiten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.4 | Kreatifitas dan tanggunjawab | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 3 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT tidak menggunakan SOP, para pelaksana tidak mengoptimalkan waktu yang tersedia; SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang

merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fregmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik, memang kebijakan baru membutuhkan perubahan”.

**Tabel: 4.2.1.28. Data Kesiapan Strutur Birokrasi
Manajemen AIPT STAI Riyaduljanah Subang**

| No | Sruktur Birokrasi | Skor | | | | |
|-----|------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsinal | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Koordinasi | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Kontrol program ketat. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Jumlah Skor | | | | | 8 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: STAI Riyaduljanah Subang, tampak pada tabel berikut:

**Tabel: 4.2.1.29. Akumulasi Data temuan Kesiapan
Manajemen AIPT Situs II: STAI Riyaduljanah Subang**

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|------------------------|-------------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor (1) | | | | | | 2 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Saprak lengkap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Data Informasi akurat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor (2) | | | | | | 2 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|----------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Konsisten terhadap norma | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Kreatifitas dan tanggungjawab | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 3 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Koordinasi | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Jumlah (4) | | | | | | 8 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 15 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

7) Situs VII: STAIS Dharma Indramayu

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAIS Dharma Indramayu, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAIS Dharma Indramayu, melalui penggunaan surat, dimaksudkan agar pengertian dapat dihindari apabila isi pesan itu ditulis secara jelas; pemberi pesan tidak memberi peluang untuk berspekulasi; jangkauannya luas dan waktu yang dibutuhkan relatif pendek; dan mengurangi peluang untuk mendistorsi pesan dibanding dengan komunikasi hanya dilakukan dengan secara lisan. Nampaknya kurang efektif, diterapkan di STAIS Dharma.

**Tabel: 4.2.1.30. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen
AIPT STAIS Dharma Indramayu**

| No | Aspek Komunikai | Skor | | | | |
|-------------|-------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Jumlah Skor | | | | | | 6 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAIS Dharma, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian kurang mendukung, dan tidak linier

**Tabel: 4.2.1.31. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen
AIPT STAIS Dharma Indramayu**

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.4 | Data Informasi akurat | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 5 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAIS Dharma. Dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kreatifitas, tanggung jawab, *reward* dan *funishmen*;

**Tabel: 4.2.1.32 Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen
AIPT STAIS Dharma Indramayu**

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|-------------|---------------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 3.1 | Kejujuran & Komimen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.3 | Konsiten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.4 | Kreatifitas dan tanggunjawab | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 4 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

(d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAIS Dharma, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fregmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik, memang kebijakan baru membutuhkan perubahan".

Tabel: 4.2.1.33. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAIS Dharma Indramayu

| No | Sruktur Birokrasi | Skor | | | | |
|-----|------------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsinal | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Koordinasi | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Kontrol program ketat. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Jumlah Skor | | | | | 15 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: STAIS Dharma Indramayu, tampak pada tebel berikut:

**Tabel: 4.2.1.34. Akumulasi Data temuan Kesiapan
Manajemen AIPT Situs II: STAIS Dharma Indramayu**

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Jumlah Skor (1) | | | | | | 6 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 |
| | - Saprak lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Data Informasi akurat | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (2) | | | | | | 5 |
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Konsisten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kreatifitas dan tanggunjawab | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 4 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Koordinasi | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Jumlah (4) | | | | | | 15 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 26 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

8) Situs VIII: STAI Putra Galuh Ciamis

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Putera Galuh Ciamis, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Putera Galuh Ciamis . Menggunakankomunikasi transaksi, pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan dan khalayak sasarannya, sama-sama aktif dalam proses komunikasi. Dengan demikian, pesan-pesan kebijakan tersebut dapat dicerna persis oleh mereka. Adapun bahan yang dikomunikasikan adalah rumusan kebijakan, mulai dari konsiderannya, isinya, sampai dengan penjelasannya. Nampaknya kurang efektif, diterapkan di STAI Putera Galuh Ciamis.

Tabel: 4.2.1.35. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Putera Galuh Ciamis

| No | Aspek Komunikai | Skor | | | | |
|-------------|-------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Jumlah Skor | | | | | | 6 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Putera Galuh Ciamis, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian keahlian kurang mendukung, dan tidak linier.

**Tabel: 4.2.1.36. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen
AIPT STAI Putera Galuh Ciamis**

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|--------------------|------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.4 | Data Informasi akurat | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 5 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Putera Galuh Ciamis, Dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kretifitas, tanggung jawab, *reward* dan *funishmen*;

**Tabel: 4.2.1.37. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen
AIPT STAI Putera Galuh Ciamis**

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|--------------------|---------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 3.1 | Kejujuran & Komimen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 |
| 3.3 | Konsiten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.4 | Kreatifitas dan tanggunjawab | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 5 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Putera Galuh Ciamis, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin

besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fregmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik.

Tabel: 4.2.1.38. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Putera Galuh Ciamis

| N o | Sruktur Birokrasi | Skor | | | | |
|--------|------------------------------|------|---|---|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Tota 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsinal | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Koordinasi | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Kontrol program ketat. | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | Jumlah Skor | | | | | 18 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: STAI Putera Galuh Ciamis, tampak pada tebel berikut:

Tabel: 4.2.1.39. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: STAIS Putera Galuh Ciamis

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|----|-------------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Jumlah Skor (1) | | | | | 6 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|----------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 |
| | - Saprass lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Data Informasi akurat | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (2) | | | | | | 5 |
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 3 | 0 | 1 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Konsisten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kreatifitas dan tanggungjawab | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 4 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | - Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Koordinasi | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| Jumlah (4) | | | | | | 16 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 33 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

9) Situs IX: STAI Tasikmalaya

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya. melalui surat edaran, cara ini cukup sederhana dan mudah, penggunaanya, kesiapan ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu: kesalahan pengertian dapat dihindari apabila isi pesan itu ditulis secara jelas; pemberi pesan biasanya tidak memberi peluang untuk berspekulasi; jangkauannya luas dan waktu yang dibutuhkan relatif pendek; dan mengurangi peluang untuk mendistorsi pesan dibanding dengan menggunakan komunikasi secara lisan. Nampaknya kurang efektif, diterapkan di STAI Tasikmalaya.

Tabel: 4.2.1.40. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Tasikmalaya

| No | Aspek Komunikasi | Skor | | | | |
|-------------|-------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Jumlah Skor | | | | | | 11 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian keahlian kurang mendukung, dan tidak linier

Tabel: 4.2.1.41. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Tasikmalaya

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|----------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 2.4 | Data Data Informasi akurat | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 13 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya. Dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kretifitas, tanggung jawab, *reward* dan *funishmen*;

Tabel: 4.2.1.42. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI Tasikmalaya

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|--------------------|---------------------------------|------|---|----|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | Kejujuran & Komimen | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| 2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 3 | Konsiten terhadap norma | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 4 | Kreatifitas dan tanggunjawab | 0 | 0 | 30 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 12 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Tasikmalaya, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fregmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik

**Tabel: 4.2.1.43. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen
AIPT STAI Tasikmalaya**

| No | Sruktur Birokrasi | Skor | | | | |
|--------------------|------------------------------|------|---|---|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsinal | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | Profesional | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Koordinasi | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 19 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: STAI Putera Galuh
Ciamis, tampak pada tabel berikut:

**Tabel: 4.2.1.44. Akumulasi Data temuan Kesiapan
Manajemen AIPT Situs II: STAIS Tasikmalaya**

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|------------------------|-------------------------------------|------|---|---|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 01 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Kebijakan Relevan | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Jumlah Skor (1) | | | | | | 11 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | - Anggaran Memadai | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Saprak lengkap | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Data Informasi akurat | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor (2) | | | | | | 13 |
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - | | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| | - Konsiten terhadap norma | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kreatifitas dan tanggunjawab | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 12 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | - Profesional | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Koordinasi | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah (4) | | | | | | 19 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 55 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

10) Situs X: IAIC Cipasung

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di IAIC Cipasung, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di IAIC, dilakukan melalui pertemuan dan rapat sifatnya formal atau informal, yang jelas sebuah pertemuan/rapat harus dapat dilakukan dengan maksud sebagai berikut: untuk menyebarkan informasi; untuk mengumpulkan informasi; untuk menjelaskan keputusan; untuk pemecahan masalah; maksud konsultasi dan negoisasi terpadu. Nampaknya kurang efektif, diterapkan di IAIC.

Tabel: 4.2.1.45. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT IAIC Cipasung Tasikmalaya

| No | Aspek Komunikai | Skor | | | | |
|--------------------|-------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 5 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di IAIC, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian kurang mendukung, dan tidak linier

Tabel: 4.2.1.46. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT IAIC Cipasung Tasikmalaya

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.4 | Data Informasi akurat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 2 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di IAIC, dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kretifitas, tanggung jawab, *reward* dan *funishmen*;

Tabel: 4.2.1.47. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT IAIC Cipasung Tasikmalaya

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|-------------|---------------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 3.1 | Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.3 | Konsiten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.4 | Kreatifitas dan tanggungjawab | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 3 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di IAIC, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari

banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fregmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik

Tabel: 4.2.1.48. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT IAIC Cipasung Tasikmalaya

| N o | Sruktur Birokrasi | Skor | | | | |
|--------|------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsinal | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Koordinasi | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Kontrol program ketat. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Jumlah Skor | | | | | 7 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (e) Akumulasi temuan dari Situs II: STAI Putera Galuh Ciamis, tampak pada tebel berikut:

Tabel: 4.2.1.49. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: IAIC Cipasung Tasikmalaya

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|----|-------------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Jumlah Skor (1) | | | | | 5 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Saprass lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Data Informasi akurat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jumlah Skor (2) | | | | | 2 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|----------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Konsisten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kreatifitas dan tanggungjawab | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 3 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Koordinasi | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kontrol program ketat. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah (4) | | | | | | 7 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 17 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

11) Situs XI: STAI Muhammadiyah (STAIM) Cikelet Garut

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAIM Cikelet Garut, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAIM Cikelet Garut, melalui komunikasi sosialisasi dalam bentuk pertemuan dan rapat formal atau informal, dimaksudkan: untuk menyebarkan informasi; untuk mengumpulkan informasi; untuk menjelaskan keputusan; untuk pemecahan masalah; maksud konsultasi dan negosiasi terpadu. Nampaknya kurang efektif, diterapkan di STAIM Garut.

Tabel: 4.2.1.50. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAIM Cikelet Garut

| No | Aspek Komunikasi | Skor | | | | |
|--------------------|-------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 4 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAIM Cikelet Garut, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian keahlian kurang mendukung, dan tidak linier

Tabel: 4.2.1.51. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAIM Cikelet Garut

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|----------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.4 | Data Data Informasi akurat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 3 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAIM Cikelet Garut, Dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kreatifitas, tanggung jawab, *reward* dan *funishmen*;

Tabel: 4.2.1.52 Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAIM Cikelet Garut

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|-------------|---------------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 3.1 | Kejujuran & Komimen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.3 | Konsiten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.4 | Kreatifitas dan tanggungjawab | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 3 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAIM Cikelet Garut, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin

besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fregmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik

Tabel: 4.2.1.52. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAIM Cikelet Garut

| No | Sruktur Birokrasi | Skor | | | | |
|-----|------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsinal | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Koordinasi | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Kontrol program ketat. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Jumlah Skor | | | | | 6 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: STAIM Cikelet Garut, Ciamis, tampak pada tebel berikut:

Tabel: 4.2.1.53. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs II: STAIM Cikelet Garut

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|----|-------------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Jumlah Skor (1) | | | | | 4 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|----------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Saprass lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Data Informasi akurat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor (2) | | | | | | 3 |
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Konsisten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kreatifitas dan tanggunjawab | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 3 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Koordinasi | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kontrol program ketat. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah (4) | | | | | | 6 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 16 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

12) Situs XII: STAI 11 April Sumedang

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI 11 April Sumedang, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI 11 April Sumedang, menggunakan kesiapan komunikasi transaksi, pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan dan khalayak sasarannya, sama-sama aktif dalam proses komunikasi. Dengan demikian, pesan-pesan kebijakan

tersebut dapat dicerna persis oleh mereka. Adapun bahan yang dikomunikasikan adalah rumusan-rumusan kebijakan, mulai dari konsiderannya, isinya, sampai dengan penjelasannya. Nampaknya kurang efektif, diterapkan di STAI 11 April Sumedang.

**Tabel: 4.2.1.54. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen
AIPT STAI 11 April Sumedang**

| No | Aspek Komunikai | Skor | | | | |
|-------------|-------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 4 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI 11 April Sumedang, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian keahlian kurang mendukung, dan tidak linier

**Tabel: 4.2.1.55. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen
AIPT STAI 11 April Sumedang**

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|----------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.4 | Data Data Informasi akurat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 2 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI 11 April Sumedang, Dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kretifitas, tanggung jawab, *reward* dan *funishmen*;

Tabel: 4.2.1.56. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI 11 April Sumedang

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|--------------------|---------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3 | Konsisten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 4 | Kreatifitas dan tanggungjawab | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 3 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI 11 April Sumedang, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fragmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik.

Tabel: 4.2.1.57. Data Kesiapan Struktur Birokrasi Manajemen AIPT STAI 11 April Sumedang

| No | Struktur Birokrasi | Skor | | | | |
|----------|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Fragmentasi/ tugas | | | | | |
| | Proporsional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Koordinasi | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|----------------------------|---|---|---|---|----------|
| 2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Kontrol program ketat. | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Jumlah Skor | | | | | 7 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: STAI 11 April Sumedang, tampak pada tabel berikut:

Tabel: 4.2.158. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs XII: STAI 11 April Sumedang

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|------------------------|-------------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (1) | | | | | | 4 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Saprak lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Data Informasi akurat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor (2) | | | | | | 3 |
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Konsisten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kreatifitas dan tanggunjawab | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 3 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Koordinasi | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------|---------------------------------|---|---|---|---|----|
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kontrol program ketat. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah (4) | | | | | | 5 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 15 |

13) Situs XIII: STAI Persis Bandung

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Persis Bandung, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Persis Bandung, menggunakan kesiapan komunikasi transaksi, pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan dan khalayak sasarannya, sama-sama aktif dalam proses komunikasi. Dengan demikian, pesan-pesan kebijakan tersebut dapat dicerna persis oleh mereka. Adapun bahan yang dikomunikasikan adalah rumusan-rumusan kebijakan, mulai dari konsiderannya, isinya, sampai dengan penjelasannya. Nampaknya kurang efektif, diterapkan di STAI Persis Bandung.

Tabel: 4.2.1.59. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Persis Bandung

| No | Aspek Komunikai | Skor | | | | |
|-------------|-------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 8 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Persis Bandung, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian keahlian kurang mendukung, dan tidak linier

**Tabel: 4.2.1.60. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen
AIPT STAI Persis Bandung**

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|--------------------|-----------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuan SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 2.4 | Data Informasi akurat | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor | | | | | | 7 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Persis Bandung, dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya *goodwil* dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kretifitas, tanggung jawab, *reward* dan *funishmen*;

**Tabel: 4.2.1.61 Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen
AIPT STAI Persis Bandung**

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|--------------------|---------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | Kejujuran & Komimen | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 3 | Konsiten terhadap norma | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 4 | Kreatifitas dan tanggunjawab | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 8 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Persis Bandung, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin

besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fregmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik.

Tabel: 4.2.1.62. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Persis Bandung

| N o | Sruktur Birokrasi | Skor | | | | |
|--------|----------------------------|------|---|---|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Tota 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Fragmentasi/ tugas | | | | | |
| | Proporsinal | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Koordinasi | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Jumlah Skor | | | | | 11 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: STAI Persis Bandung, tampak pada tebel berikut:

Tabel: 4.2.1.63. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs XIII: STAI Persis Bandung

| N o | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|--------|-------------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Jumlah Skor (1) | | | | | 8 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|----------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Saprass lengkap | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Data Informasi akurat | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah Skor (2) | | | | | | 7 |
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Konsisten terhadap norma | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kreatifitas dan tanggunjawab | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 8 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Profesional | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Koordinasi | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Jumlah (4) | | | | | | 11 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 34 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

14) Situs XIV: STAI Darul Falah Cililin-Bandung Barat

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Darul Falah Cililin, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Darul Falah Cililin, komunikasi dilakukan melalui sosialisasi dalam bentuk pertemuan dan rapat formal atau informal, dimaksudkan: untuk menyebarkan informasi; mengumpulkan informasi; menjelaskan keputusan; dan pemecahan masalah; dimaksudkan konsultasi dan negoisasi

terpadu. Nampaknya kurang efektif, diterapkan di Darul Falah Cililin.

Tabel: 4.2.1.64. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Darul Falah Cililin

| No | Aspek Komunikasi | Skor | | | | |
|-------------|-------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 3 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Darul Falah Cililin, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian keahlian kurang mendukung, dan tidak linier.

Tabel: 4.2.1.65. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Darul Falah Cililin

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|------------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.4 | Data Informasi akurat | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 2 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Darul Falah Cililin, dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kretifitas, tanggung jawab, *reward* dan *funishmen*;

Tabel: 4.2.1.66. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI Darul Falah Cililin

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|-----|---------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 3.1 | Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.3 | Konsiten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.4 | Kreatifitas dan tanggungjawab | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Jumlah Skor | | | | | 3 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Darul Falah Cililin, menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fragmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik.

(e)

Tabel: 4.2.1.67. Data Kesiapan Struktur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Darul Falah Cililin

| No | Struktur Birokrasi | Skor | | | | |
|----------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Koordinasi | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----|----------------------------|---|---|---|---|----------|
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jumlah Skor | | | | | 8 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: STAI Darul Falah Cililin, tampak pada tabel berikut:

Tabel: 4.2.1.68. Akumulasi Data temuan Kesiapan Manajemen AIPT Situs XIV: STAI Darul Falah Cililin

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|------------------------|-------------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor (1) | | | | | | 3 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Saprak lengkap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Data Informasi akurat | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (2) | | | | | | 2 |
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Konsiten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kreatifitas dan tanggunjawab | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 3 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Koordinasi | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | - | | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah (4) | | | | | | 8 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 16 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

15) Situs XV: STAI Al-Musdariyah Cimahi

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam bagian ini, dideskripsikan temuan mengenai komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam Kesiapan Manajemen AIPT di STAI Al-Musdariyah, sebagai berikut:

- (a) Kesiapan Komunikasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Musdariyah, komunikasi melalui lisan dan tertulis paling banyak dipraktekkan sehari-hari khususnya dalam komunikasi antar pribadi. Pemilihan betuk ini, dipengaruhi oleh faktor waktu, kecepatan, biaya, perferensi pribadi, keterampilan individu dalam berkomunikasi, fasilitas yang tersedia untuk berkomunikasi. Nampaknya kuarang efektif, diterapkan di STAI Al-Musdariyah.

Tabel: 4.2.1.69. Data Kesiapan Komunikasi Manajemen AIPT STAI Al-Musdariyah Cimahi

| No | Aspek Komunikai | Skor | | | | |
|--------------------|-------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1.1 | Sosialisasi Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.2 | Informasi Jelas | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.3 | Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1.4 | Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor | | | | | | 3 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (b) Kesiapan Sumberdaya dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Musdariyah, secara kuantitas, memadai, namun dari segi kualifikasi keahlian kurang mendukung, dan tidak linier.

Tabel: 4.2.1.70. Data Kesiapan Sumberdaya Manajemen AIPT STAI Al-Musdariyah Cimahi

| No | Sumberdaya | Skor | | | | |
|-------------|-----------------------|------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 2.1 | Kualitas/kuan SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2.2 | Anggaran Memadai | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3 | Sapras lengkap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.4 | Data Informasi akurat | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 2 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (c) Kesiapan Disposisi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Musdariyah, dilandasi dengan kejujuran, komitmen, dan sikap baik saja tidak cukup, akan tetapi harus dibarengi dengan, adanya goodwill dari pimpinan, keterbukaan, motivasi, kretifitas, tanggung jawab, *reward* dan *funishmen*;

Tabel: 4.2.1.71. Data Kesiapan Disposisi/Sikap Manajemen AIPT STAI Al-Musdariyah Cimahi

| No | Disposisi/Sikap Pelaksana | Skor | | | | |
|-------------|---------------------------------|------|---|---|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Tota 1 |
| 3.1 | Kejujuran & Komimen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.2 | Keterbukaan <i>goodwil</i> pimp | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.3 | Konsiten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.4 | Kreatifitas dan tanggungjawab | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor | | | | | | 3 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

- (d) Kesiapan Struktur birokrasi dalam Manajemen AIPT di STAI Al-Musdariyah, menggunakan SOP, para pelaksana dapat

mengoptimalkan waktu yang tersedia; Disamping itu, SOP mungkin untuk menjadi kendala bagi implementasi kebijakan, membutuhkan cara kerja baru atau tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan.

Dengan begitu, semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara-cara yang lazim dalam suatu organisasi, semakin besar pula probabilitas SOP menghambat implementasi". Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan. Hambatan yang terjadi dalam fregmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik.

Tabel: 4.2.1.72. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen AIPT STAI Al-Musdariyah Cimahi

| N o | Sruktur Birokrasi | Skor | | | | |
|--------|------------------------------|------|---|---|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Tota 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsinal | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Koordinasi | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jumlah Skor | | | | | 8 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

**Tabel: 4.2.1.73. Data Kesiapan Strutur Birokrasi Manajemen
AIPT STAI Al-Musdaryah Cimahi**

| No | Struktur Birokrasi | Skor | | | | |
|-----|------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Total |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Koordinasi | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 4.2 | SOP | | | | | |
| | Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Penerapan luwes/ fleksibel | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jumlah Skor | | | | | 7 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Akumulasi temuan dari Situs II: STAI Darul Falah Cililin, tampak pada tabel berikut:

**Tabel: 4.2.1.74. Akumulasi Data temuan Kesiapan
Manajemen AIPT Situs XV: STAI Al-Musdaryah Cimahi**

| No | Aspek Kesiapan Manajemen AIPT | Skor | | | | |
|------------------------|-------------------------------------|------|---|---|---|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | T.Skor |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Komunikai | | | | | |
| | - Sosialisasi kebijakan Tepat waktu | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Informasi kebijakan Lengkap | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | - Kebijakan Relevan | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kebijakan Komprehensif. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah Skor (1) | | | | | | 5 |
| 2. | Sumber Daya | | | | | |
| | - Kualitas/kuantitas SDM | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Anggaran Memadai | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Saprak lengkap | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Data Informasi akurat | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (2) | | | | | | 2 |
| | | | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|----------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 3. | Disposisi/Sikap pelaksana | | | | | |
| | - Kejujuran & Komitmen | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Keterbukaan goodwill pimp | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | - Konsisten terhadap norma | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Kreatifitas dan tanggunjawab | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Jumlah Skor (3) | | | | | | 3 |
| 4. | Struktur Birokrasi | | | | | |
| | Fragmentasi/Penyebaran tugas | | | | | |
| | - Proporsional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Koordinasi | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Standar Operasional, Prosedur | | | | | |
| | - Perencanaan mantap | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | - Penerapan luwes dan fleksibel | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | - Kontrol program ketat. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jumlah (4) | | | | | | 7 |
| Total Skor (1,2,3,4) | | | | | | 17 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

b. Temuan berdasarkan Multi Situs

Temuan penelitian pada multi kasus yang ada di 15 PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Ditemukan berbagai fenomena dari kesiapan AIPT di PTKIS. Sesuai desain dan tujuan penelitian, maka temuan penelitian ini mengacu pada empat faktor (komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi) yang dianggap dapat memengaruhi suksesnya Kesiapan Manajemen AIPT.

1) Komunikasi (K)

Berdasarkan temuan situs tunggal di atas, dalam bagian ini disajikan temuan Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komponen Komunikasi (K1-K4) di 15 PTKIS sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel: 4.2.1.75. Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komponen Komunikasi

| No | Instiusi PTKIS | Komunikasi (K) | | | | Total |
|----------|--------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | K-1 | K-2 | K-3 | K-4 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 3 |
| 1 | STAI Babunnajah | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 2 | IAIB Serang | 1 | 1 | 0 | 3 | 5 |
| 3 | IAIN Laroiba | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 |
| 4 | STAI Al-Masturiyah | 3 | 1 | 2 | 3 | 9 |
| 5 | STAI As-Sidqqiyah | 3 | 1 | 1 | 3 | 8 |
| 6 | STAI Riyadul Janah | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| 7 | STAIS Dharma | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| 8 | STAI Putra Galuh | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 |
| 9 | STAI Tasikmalaya | 4 | 3 | 2 | 2 | 11 |
| 10 | IAIC Tasikmalay | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| 11 | STAIMA Cikelet | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 12 | STAI Sebelas April | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 13 | STAI Persis | 3 | 1 | 1 | 3 | 8 |
| 14 | STAI Darul Falah | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 15 | STAI Al Musdariyah | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| | Jumlah | 26 | 19 | 16 | 25 | 89 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

2) Sumber Daya (S)

Berdasarkan temuan situs tunggal di atas, dalam bagian ini disajikan temuan Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komponen Sumber Daya (S1-S4) di 15 PTKIS sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel: 4.2.1.76. Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komponen Sumberdaya

| No | Instiusi PTKIS | Sumberdaya (S) | | | | Total |
|----------|--------------------|----------------|----------|----------|----------|----------|
| | | S-1 | S-2 | S-3 | S-4 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | STAI Babunnajah | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 2 | IAIB Serang | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| 3 | IAIN Laroiba | 2 | 2 | 2 | 3 | 9 |
| 4 | STAI Al-Masturiyah | 2 | 1 | 2 | 3 | 8 |
| 5 | STAI As-Sidqqiyah | 1 | 1 | 2 | 3 | 7 |
| 6 | STAI Riyadul Janah | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| 7 | STAIS Dharma | 1 | 2 | 2 | 4 | 9 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|--------------------|---|---|---|---|-----------|
| 8 | STAI Putra Galuh | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| 9 | STAI Tasikmalaya | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 |
| 10 | IAIC Tasikmalaya | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| 11 | STAIMA Cikelet | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 12 | STAI Sebelas April | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| 13 | STAI Persis | 1 | 1 | 2 | 3 | 7 |
| 14 | STAI Darul Falah | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 15 | STAI Al Musdariyah | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | Jumlah | | | | | 75 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

3) Disposisi (D)

Berdasarkan temuan situs tunggal di atas, dalam bagian ini disajikan temuan Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komponen Disposisi (D1-D4) di 15 PTKIS sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel: 4.2.1.77 Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komponen Disposisi

| N o | Instiusi PTKIS | Disposisi (D) | | | | Total |
|--------|--------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | D-1 | D-2 | D-3 | D-4 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | STAI Babunnajah | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | IAIB Serang | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| 3 | IAIN Laroiba | 2 | 2 | 2 | 3 | 9 |
| 4 | STAI Al-Masturiyah | 3 | 4 | 2 | 1 | 10 |
| 5 | STAI As-Sidqqiyah | 2 | 3 | 2 | 2 | 8 |
| 6 | STAI Riyadul Janah | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 7 | STAIS Dharma | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 8 | STAI Putra Galuh | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| 9 | STAI Tasikmalaya | 4 | 3 | 2 | 3 | 12 |
| 10 | IAIC Tasikmalay | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 11 | STAIMA Cikelet | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| 12 | STAI Sebelas April | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 13 | STAI Persis | 2 | 3 | 2 | 1 | 8 |
| 14 | STAI Darul Falah | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 15 | STAI Al Musdariyah | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | Jumlah | 22 | 23 | 17 | 18 | 86 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

4) Struktur Birokrasi

Berdasarkan temuan situs tunggal di atas, dalam bagian ini disajikan temuan Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komponen Struktur Birokrasi (Sb1-Sb4) di 15 PTKIS sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel: 4.2.1.78. Temuan Kesiapan Manajemen AIPT multi situs Komponen Struktur Birokrasi

| No | Instansi PTKIS | Struktur Birokrasi (K) | | | | | | Total |
|----|--------------------|------------------------|------|------|------|------|------|-------|
| | | Sb-1 | Sb-2 | S-b3 | Sb-4 | Sb-5 | Sb-6 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | STAI Babunnajah | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 8 |
| 2 | IAIB Serang | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| 3 | IAIN Laroiba | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 14 |
| 4 | STAI Al-Masturiyah | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 |
| 5 | STAI As-Sidqqiyah | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 11 |
| 6 | STAI Riyadul Janah | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| 7 | STAIS Dharma | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 15 |
| 8 | STAI Putra Galuh | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 18 |
| 9 | STAI Tasikmalaya | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 19 |
| 10 | IAIC Tasikmalay | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 |
| 11 | STAIMA Cikelet | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| 12 | STAI Sebelas April | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 |
| 13 | STAI Persis | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 11 |
| 14 | STAI Darul Falah | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 8 |
| 15 | STAI Al Musdaryah | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 7 |
| | Jumlah | 30 | 23 | 30 | 26 | 30 | 25 | 159 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

2. Interpretasi Data Temuan Penelitian

Sesuai dengan desain, tujuan, dan temuan penelitian di atas, serta mencermati dari berbagai fenomena kesiapan manajemen AIPT pada 15 PTKIS, saat ini. Sejatinya pihak-pihak terkait khususnya agen-agen pelaksana (tim AIPT), dapat mengantisipasi berbagi faktor yang dapat mendukung terhadap kesiapan manajemen AIPT pemanfaatannya sumbernya manajemen organisasi PTKIS, tanpa kehilangan kontrol dan landasan organisasi, antara lain menyangkut efektivitas dan efisiensinya, khususnya dalam melaksanakan AIPT.

Capaian kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok (Ilyas, 1993: 33). Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Menurut Prawirosentono (1999: 52), kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah/gaji yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Mengenai gaji/upah/imbalance yang merupakan faktor terpenting yang menjadi alasan dalam meningkatkan kinerja pegawai harus benar-benar diperhatikan. Adapun capaian kinerja/tingkat kesiapan manajemen AIPT di 15 PTKIS Kopertais Wil II Jabar Banten, dapat dilihat pada tabel 4.19, berikut:

Tabel: 4.3.1 Kesiapan ManajAIPT di 15 PTKIS Jabar-Banten

| N o | Instiusi PTKIS | Komuni- kasi | Sumer daya | Dispo- sisi | Strukt Birok | Total | % |
|--------|--------------------|-----------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 |
| 1 | STAI Babunnajah | 2 | 2 | 3 | 8 | 15 | 22.06 |
| 2 | IAIB Serang | 5 | 2 | 3 | 7 | 17 | 25.00 |
| 3 | IAIN Laroiba | 10 | 9 | 9 | 14 | 42 | 61.76 |
| 4 | STAI Al-Masturiyah | 9 | 8 | 10 | 13 | 40 | 58.82 |
| 5 | STAI As-Sidqqiyah | 8 | 7 | 8 | 11 | 34 | 50.00 |
| 6 | STAI Riyadul Janah | 2 | 2 | 3 | 8 | 15 | 22.06 |
| 7 | STAIS Dharma | 8 | 9 | 11 | 15 | 43 | 63.24 |
| 8 | STAI Putra Galuh | 6 | 5 | 4 | 18 | 33 | 48.53 |
| 9 | STAI Tasikmalaya | 11 | 13 | 12 | 19 | 55 | 80.88 |
| 10 | IAIC Tasikmalay | 5 | 2 | 3 | 7 | 17 | 25.00 |
| 11 | STAIMA Cikelet | 4 | 3 | 3 | 6 | 16 | 23.53 |
| 12 | STAI Sebelas April | 3 | 2 | 3 | 7 | 15 | 22.06 |
| 13 | STAI Persis | 8 | 7 | 8 | 11 | 34 | 50.00 |
| 14 | STAI Darul Falah | 3 | 2 | 3 | 8 | 16 | 23.53 |
| 15 | STAI Al Musdariyah | 5 | 2 | 3 | 7 | 17 | 25.00 |
| | Jumlah | 89 | 75 | 86 | 159 | 409 | |
| | Bobot (%) | 37.08 | 31.25 | 32.92 | 44.17 | 37.22 | |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel 4.19, menunjukkan data Tingkat Kesiapan Manajemen AIPT di 15 PTKIS Jabar-Banten, dilihat dari segi komponen yang dimiliki oleh PTKIS, menunjukkan bahwa: (1) Tingkat kesiapan unsur komunikasi di 15 PKIS, dengan bobot 89 atau rata-rata

(37.08 %), (2) Tingkat kesiapan unsur sumberdaya dari 15 PKIS, dengan bobot 75 atau rata (31.25 %), (3) unsur disposisi dengan bobot 86 atau rata-rata (32.92 %), (4) unsur struktur birokrasi dari 15 PKIS ada 12 PTKIS dengan bobot 159 atau rata-rata (37.22 %).

Akumulasi data kinerja Kesiapan Manajemen AIPT dari 15 PTS, baru mencapai bobot 409, atau rata-rata 37.22 %. Data tersebut, menunjukkan masih lemahnya Tingkat Kesiapan Manajemen AIPT di 15 PTKIS Jabar-Banten, dan Banten.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada sub-bab ini, Peneliti wajib mengulas hasil penelitian yang diperolehnya secara panjang lebar dengan menggunakan pandangan orisinalnya dalam kerangka teori dan kajian empirik yang terdahulu. Jogiyanto (2004:196) menyatakan bahwa hasil pengujian (analisis) dalam suatu penelitian yang tidak dibahas menunjukkan bahwa si periset tidak mempunyai konteks ceritera dari hasil penelitiannya itu. Lalu, bagaimana bisa menyusun pembahasan hasil (penelitian)? Dalam kerangka metode ilmiah, ada tiga aspek yang mungkin digunakan untuk menyusun dan mengembangkan pembahasan ini, yaitu aspek kajian teoretis, aspek kajian empiris, dan aspek implikasi hasil.

Sesuai dengan desain dan tujuan penelitan, maka dalam bagian ini, berturut-turut akan didiskusikan temuan penelitian, ditinjau dari aspek kajian teori Edwar III Kesiapan Manajemen AIPT melingkupi kesiapan; komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Kajian empiris dari temuan penelitian, dan aspek implikasi hasil temuan penelitian. Urainya berdasarkan pada situs tunggal dan multi situs di 15 PTKIS Kopertais Wilayah II Jabar-Banten, berikut:

Tingkat kesiapan mnajemen AIPT diukur berdasarkan skala liker denag intervolasi nilai sebagai berikut:

Tabel: 4.3.2 Tabel Interval Nilai

| No | Interval Nilai | Kategori |
|----|----------------|-------------|
| 1 | 76 % -100 % | Sangat Siap |
| 2 | 51 % - 75 % | Siap |
| 3 | 26 % - 50 % | Cukup Siap |
| 4 | 0 % - 25 % | Kurang Siap |

Sumber: Sefudin Azwar 2005:108 (dimodifikasi)

Maka berdasarkan temuan situs tunggal dan multi situs dari komponen kesiapan Manajemen, diketahui bahwa:

1. Komunikasi dan Informasi sebagai input dalam Kesiapan Manajemen AIPT PTKIS

Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dengan tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (target group), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.

Temuan di lapangan, tingkat kesiapan manajemen AIPT dari unsur komunikasi dari 15 PKIS, dengan bobot 89 atau rata-rata (37.08 %). Angka 37.08 % menunjukkan bahwa tingkat kesiapan manajemen komunikasi dikategorikan cukup siap, namun belum memadai. Letak kelemahan rata-rata pada konsistensi dan kejelasan informasi. Manajemen AIPT PTKIS, akan dapat berjalan dengan baik apabila didukung dengan komunikasi dan informasi kejelasan, konsistensi dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan.

Sesuai dengan penelitian Cash (1992) dalam Rochety, dkk. (2008), sistem komunikasi informasi dapat membantu para pengambil kebijakan dalam memutuskan strategi apa yang tepat untuk diterapkan dalam melakukan pengendalian dan monitoring terhadap komponen-komponen pendidikan. Kemudian informasi menurut Gordon B. Davis (Mirfani, dkk, 2009: 168), adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang penting bagi penerima dan mempunyai nilai nyata atau yang dapat dirasakan dalam keputusan-keputusan yang akan datang.

Manajemen AIPT PTKIS, akan dapat berjalan dengan baik apabila didukung dengan komunikasi dan informasi kejelasan, konsistensi dan transparansi dalam proses pengambilan

keputusan. Tidak efektifnya komunikasi dan informasi kejelasan, konsistensi dan transparansi dalam proses kegiatan AIPT, berimplikasi pada kurang siapnya Tim manajemen AIPT dalam melaksanakan AIPT pada PTKIS-nya. Para pemangku kebijakan dituntut untuk lebih konsisten dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Sumber Daya Organisasi mempengaruhi Kesiapan Manajemen AIPT PTKIS

Sumberdaya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial. Dalam suatu organisasi/instansi, sumber daya manusia/ pegawai merupakan pilar yang sangat penting. Baik tidaknya, berhasil tidaknya organisasi/instansi dalam membina pegawainya akan menentukan kualitas dari organisasi/instansi tersebut. Berkaitan dengan masalah kepegawaian, tentunya berkaitan pula dengan kinerjanya.

Kompensasi, tidak dapat disangkal, merupakan harapan utama setiap pegawai terhadap organisasinya. Kompensasi yang diharapkan disini terkait dengan kontribusi yang telah diberikan para pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Di lain pihak kompensasi juga menjadi salah satu cara dominan bagi organisasi dalam mempertahankan para pegawainya. Menurut Nitisemito (1982) kompensasi mengandung arti sebagai balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Sedangkan menurut Handoko (1994), kompensasi dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Karakteristik sumber daya manusia yang bernilai menurut Rochety, dkk. (2008:87), adalah orang-orang yang secara konsisten memecahkan masalah manajemen dan menunjukkan kesempatan perbaikan melalui sistem

informasi manajemen dalam teknologi informasi yang tersedia.

Temuan di lapangan tingkat kesiapan manajemen AIPT unsur sumberdaya dari 15 PKIS, dengan bobot 75 atau rata (31.25 %). Angka 31.25% menunjukkan bahwa tingkat kesiapan manajemen komunikasi dikategorikan cukup siap namun belum memadai. Kelemahannya rata-rata pada sumberdaya manusia dan informasi.

Suatu Institusi dapat berhasil dalam kompetisi bukan karena hanya menerapkan teknologi informasi tertentu, melainkan telah mengembangkan suatu kapabilitas tertentu untuk menerapkan teknologi informasi dalam menghadapi perubahan, perlu didukung dengan: (1) kualitas manusia yang bernilai adalah bagian organisasi yang secara konsisten memecahkan masalah manajemen kepada setiap anggota pengguna teknologi informasi; (2) anggaran yang memadai, (3) sarana prasarana, yang lengkap, dan (4) informasi yang akurat.

Sesuai hasil penelitian (Neneng Susanti, dkk. 2018), yang menyatakan bahwa Faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap akreditasi adalah human capital, yaitu sebesar 15,35%, namun secara statistik tidak berpengaruh signifikan. Secara keseluruhan faktor intelektual capital tidak berpengaruh terhadap akreditasi, bahkan relational dan structural capital memiliki pengaruh yang negatif terhadap akreditasi, meskipun secara statistik tidak signifikan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan kegiatan AIPT, saat ini memerlukan perhatian utama yaitu menyangkut kebutuhan masalah kualitas dan kuantitas pegawai, sarana dan prasarana, serta peralatan lainnya yang berkaitan dengan upaya peningkatan SDM SAR. Peningkatan SDM dalam hal ini bisa

dikatakan sebagai pegawai juga harus juga memikirkan kompensasi/upah/gaji atau imbalan atas kerja yang mereka lakukan.

Tidak memadainya sumberdaya manajemen AIPT pada PTKIS, berimplikasi pada kurang siapnya Tim manajemen AIPT dalam melaksanakan AIPT pada PTKIS-nya. Para pemangku kebijakan dituntut untuk meningkatkan: (1) kualitas manusia yang bernilai adalah bagian organisasi yang secara konsisten memecahkan masalah manajemen kepada setiap anggota pengguna teknologi informasi; (2) anggaran yang memadai, (3) sarana prasarana, yang lengkap, dan (4) informasi yang akurat.

.Dengan demikian Manajemen AIPT PTKIS, akan dapat berjalan dengan baik apabila didukung dengan ketersediaan SDM yang kompeten untuk melaksanakan program yang telah ditentukan.

3. Disposisi kesediaan pelaksana dalam Kesiapan Manajemen AIPT PTKIS

Disposisi meliputi; kesiapan, komitmen, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Integritas merupakan perwujudan identitas diri yang berdedikasi secara konsisten dalam menerapkan prinsipnya, dan bertindak dengan nilai-nilai positif yang diketahui atau dianutnya. Integritas merupakan inti dari perwujudan sikap dan perilaku. Menurut Walgito (1990:108), sikap dan perilaku adalah gambaran kepribadian seseorang yang terlahir melalui gerakan fisik dan tanggapan pikiran terhadap suatu keadaan atau suatu objek. Secara lengkap sikap merupakan kecenderungan, pandangan, pendapat atau pendirian seseorang untuk menilai sesuatu objek atau persoalan dan bertindak sesuai dengan penilaiannya dengan menyadari perasaan positif dan negatif dalam menghadapi suatu objek.

Di dalam integritas terkandung makna konsistensi antara tindakan dan nilai. Orang yang mempunyai integritas, hidup

sejalan dengan nilai-nilai prinsipnya. Suatu karakter yang tanpa memandang waktu dan tempat senantiasa menunjukkan ketaatan dalam menjalankan kode etik dan moral, memegang prinsip, tulus, jujur dan dapat dipercaya, disiplin, memiliki kekuatan dalam mempertahankan keteguhan/kemantapan/kestabilan/ kepenuhan, serta konsisten dalam sikap dan perilakunya.

Temuan di lapangan, Tingkat kesiapan Manajemen AIPT di 15 PTKIS dari unsur disposisi dengan bobot 86 atau rata-rata (32.92 %). Angka 32.92% menunjukkan bahwa tingkat kesiapan manajemen disposisi dikategorikan cukup siap. Rata-rata kelemahannya bertumpu pada para anggota tim/agen belum dilengkapi dengan integritas yang tinggi.

Sesuai dengan penelitian Nisa Islami (2018), yang menyatakan bahwa asumsi kelahiran PTKIS memiliki kualitas manajemen yang lebih rendah daripada PTU. Padahal kualitas PTKIS telah ditunjukkan di aspek baik nasional bahkan internasional dari kualitas fakultas, siswa atau lain. Begitu pula dengan alokasi anggaran antara PTKIS dengan PTU masih mengalami ketidaksamaan. jadi masuk akal jika PTU sedikit memiliki keunggulan manajemen mutu dibandingkan dengan PTKIS. Manajemen teknis dimaksudkan untuk bagaimana rencana teknis PTKIS, membentuk tim, mengevaluasi, menyiapkan dokumen dan dokumen, ulasan, skor, dan lari proses kunjungan akreditasi dengan rapi, tertib sehingga dapat mengantarkan PTKIS mendapatkan akreditasi A (superior).

Kurang ketersediaan para agen/tim Orang yang mempunyai integritas, hidup sejalan dengan nilai-nilai prinsipnya. Berimpikasi pada pada kurang siapnya Tim manajemen AIPT dalam melaksanakan AIPT pada PTKIS-nya. Para pemangku kepentingan dituntut untuk memahami dan memiliki pengetahuan untuk bertindak, lembaga pendidikan tersebut diharuskan melakukan pilihan terhadap kapabilitas yang tersedia dan komitmen terhadap keputusan yang diambil sebagai aset organisasi.

4. Struktur Birokrasi Membantu Kesiapan Manajemen AIPT PTKIS

Struktur birokrasi meliputi; Fragmentasi dan Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan. Menurut Ibnu Syamsi (1995:13) dalam Rochety, dkk (2008:153), unsur-unsur pengambilan keputusan yang harus dipertimbangkan antara lain sebagai berikut: (1) tujuan pengambilan keputusan; (2) identifikasi jenis tindakan; (3) perhitungan faktor yang mungkin terjadi diluar rencana; (4) sarana atau alat untuk mengevaluasi pengambilan keputusan.

Fragmentasi menyangkut jaringan sistem, hirarki kewenangan masing-masing peran, dan aturan main organisasi. Aktor implementasi harus mengetahui apa yang harus dilakukan ketika menerima perintah untuk melaksanakan kegiatan atau kebijakan. Oleh karena itu informasi/ perintah/SOP yang disampaikan atau diterima haruslah jelas, sehingga dapat mempermudah atau memperlancar pelaksanaan kegiatan atau kebijakan.

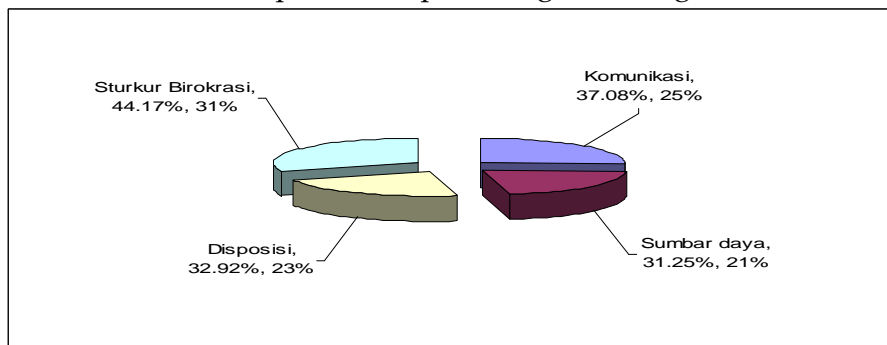
Temuan di lapangan, tingkat kesiapan manajemen AIPT unsur unsur struktur birokrasi dari 15 PKIS ada 12 PTKIS dengan bobot 159 atau rata-rata (44.17 %). Angka 44.17 % menunjukkan bahwa tingkat kesiapan manajemen disposisi dikategorikan cukup siap namun belum efektif. Kelemahannya rata-rata pada kejelasan SOP

Tidak efektifnya jaringan sistem, hirarki kewenangan dengan SOP yang, tidak jelas dan tegas dengan tidak memerhatikan *reward* dan *punishment*.. akan berimplikasi pada; ketidaksiapan tim manajemen AIPT. Para pemangku kepentingan dituntut untuk menguatkan didukung jaringan sistem, hirarki kewenangan dengan SOP yang, jelas dan tegas dengan tidak mengesampingkan *reward* dan *punishment*.

Sesuai Hasil penelitian (Prasetyo, Hendrawan. 2014) menemukan bahwa untuk pribadi universitas yang menerapkan kebijakan akreditasi, kebijakan akreditasi dapat dimiliki berdampak pada daya saing upaya yang lebih optimal dalam meningkatkan kualitas dari perolehan jadi jumlah siswa di setiap penerimaan baru, akademik kualifikasi adalah fakultas

yang memadai, fasilitas dan infrastruktur lebih memadai, dan jumlah kerja sama dengan pihak eksternal dapat diupayakan secara optimal. Tapi untuk pribadi universitas yang tidak menerapkan kebijakan akreditasi bersaing Keyakinan tetap harus diupayakan secara optimal. (Prasetyo, Hendrawan. 2014

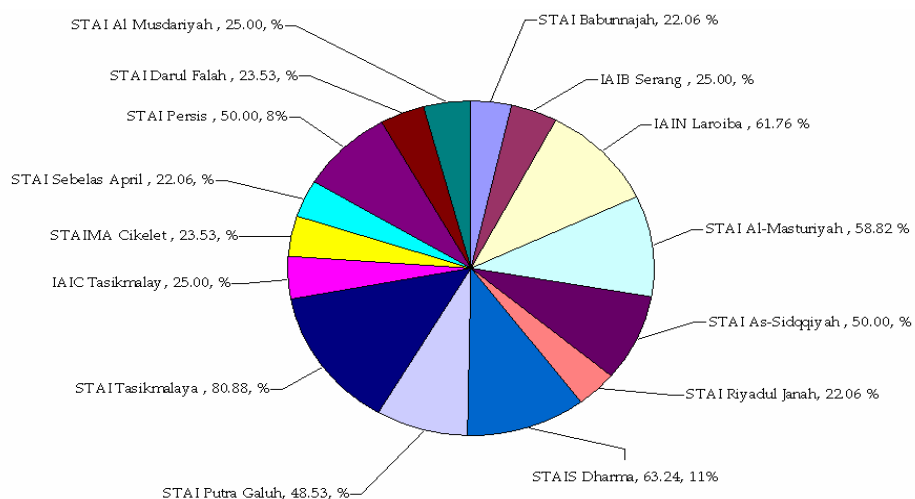
Secara Akumulatif rerata tingkat kesiapan manajemen AIPT di 15 PTKIS dari unsur komunikasi, sumberdaya, dan struktur birokrasi dapat dilihat pada diagram sebagai berikut:



Gambar 4.2 Diagram Rerata tingkat kesiapan komponen Manajemen AIPT

Sumber: diolah oleh peneliti

Tingkat kesiapan manajemen AIPT di 15 PTKIS dapat dilihat pada diagram sebagai berikut:



Gambar 4.3 Diagram Tingkat kesiapan komponen Manajemen AIPT 15 PTKIS

Sumber: diolah oleh peneliti

Diagram 4.2, di atas, menunjukan bahwa tingkat kesipan Manajemen AIPT 15 PTKIS, berpariasi yaitu: (1) STAI Babunnajah total skor 15 atau 22.06 % dengan kategori cukup siap; (2) IAIB Serang total skor 17 atau 25.00 % dengan kategori cukup siap; (3) IAIN Laroiba, total skor 42 atau 61.76%, dengan kategori Siap; (4) STAI Al-Masturiyah total skor 40 atau 58.82%, dengan kategori cukup siap; (5) STAI As-Sidqqiyah total skor 34 atau 50.00% dengan kategori cukup siap; (6) STAI Riyadul Janah, total skor 15 atau 22.06 % dengan kategori kurang siap; (7) STAIS Dharma total skor 43 atau 63.24 % dengan kategori cukup siap; (8) STAI Putra Galuh total skor 33 atau 48.53 % dengan kategori cukup siap; (9) STAI Tasikmalaya total skor 55 atau 80.88 %, dengan kategori sangat siap; (10) IAIC Tasikmalay, total skor 17 atau 25.00, dengan kategori kurang siap, (11) STAIMA Cikelet total skor 16 atau 23.53 % dengan kategori kurang siap; (12) STAI Sebelas April totan skor 15 atau 22.06 % dengan kategori kurang siap; (13) STAI Persis total skor 34 atau 50.00 dengan kategori cukup siap; (14) STAI Darul Falah total skor 16 atau 23.53 %, dengan kategori kurang siap; (15) STAI Al Musdariyah total skor 17 atau 25.00 dengan kategori kurang siap.

Secara akumulatif kategori tingkat kesipan Manajemen AIPT 15 PTKIS, menjadi 3 kategori, yaitu:

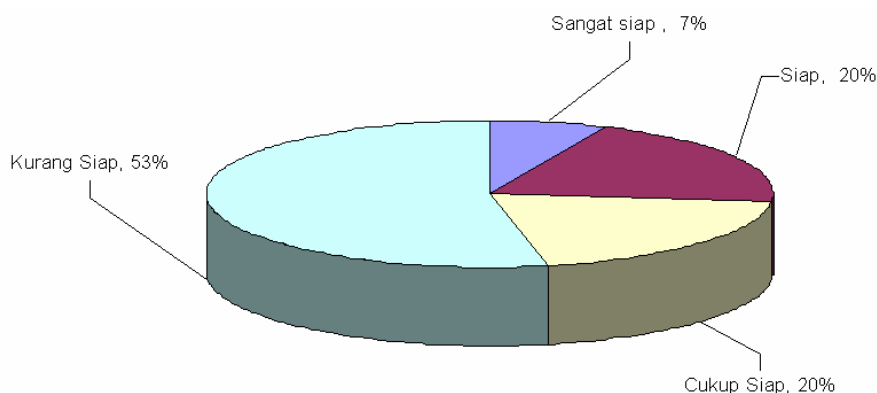
Sangat siap 1 PTKIS

Siap 3 PTKIS

Cukup Siap 3 PTKIS

Kurang Siap 8 PTKIS

Untuk lebih jelasnya tampak pada diagram berikut:



Gambar 4.4 Diagram Kategori Tingkat kesipan komponen Manajemen AIPT 15 PTKIS

Sumber: diolah oleh peneliti

Diagram 4.3, di atas, menunjukan bahwa sebagian besar 8 PTKIS atau 53 % Manajemen AIPT 15 PTKIS, kurang siap.

D. Analisis Kesiapan Manajemen AIPT PTKIS

1. Kendala Tim manajemn Akreditasi Institusi PTKIS

Akreditasi institusi menjadi harga mati bagi setiap perguruan tinggi. Akreditasi institusi juga dapat dikatakan sebagai ruh dalam menciptakan mutu perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang tidak terakreditasi dianggap tidak memiliki sistem tata kelola secara berkualitas. Sehingga masyarakat, perusahaan ataupun instansi penerima tenaga kerja selalu mempertanyakan nilai akreditasi sebelum mendaftarkan diri untuk mendaftar kuliah atau menerima lulusan sebagai calon tenaga kerja di perusahaannya.

Meskipun akreditasi institusi menjadi suatu hal yang amat vital dalam kehidupan perguruan tinggi. Namun akreditasi masih sebatas ceremonial yang dilakukan lima tahun sekali serta perolehan nilai akreditasi sekedar berfungsi untuk promosi institusi. Padahal standar penilaian akreditasi idealnya dipenuhi dalam kerja rutin di setiap perguruan tinggi. Sehingga terdapat implementasi peningkatan mutu perguruan tinggi berbasis standar akreditasi.

Beberapa kendala-kendala PTKIS dalam menyiapkan akreditasi institusi (AIPT) dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Faktor Kebijakan

Faktor kebijakan menjadi salah satu paling menentukan dalam menyiapkan/memini AIPPT untuk meraih peringkat A (unggul) akreditasi institusi perguruan tinggi. Sebab faktor kebijakan turut mendukung penentuan pengalokasian anggaran akreditasi institusi perguruan tinggi, kebutuhan sarana prasana, kebutuhan tim penyusun borang dan sejenisnya.

Institusi untuk meraih nilai akreditasi A (unggul) seharusnya menjadi satu bentuk kebijakan pimpinan serta unsur terkait disetiap perguruan tinggi. Artinya pimpinan PTKIS, tidak hanya memiliki seperangkat kebijakan akademik secara rutin dengan menghambur-hamburkan anggaran yang sudah teralokasi secara rutin dari pemerintah. Namun kebijakan akreditasi unggul harus menjadi satu bentuk penjaminan mutu pendidikan pada perguruan tinggi secara riil. Tetapi anehnya sebagian besar pimpinan serta unsur terkait pada perguruan tinggi lebih menikmati pengalokasian kebijakan bukan pada perolehan akreditasi institusi secara unggul. Akibatnya proses penyusunan borang serta dokumen pendukung akreditasi dan kebutuhan sarana prasarana secara terstandar berjalan terseok-seok. Akhirnya nilai akreditasi institusi tidak mampu mencapai peringkat unggul.

Lemahnya kebijakan pimpinan PTKIS sejak dahulu juga dipengaruhi oleh lemahnya kebijakan Direktorat Pendidikan Tinggi Islam atau direktorat di atasnya. Artinya PTKIS yang berkualitas tidak sebatas dilihat dari jumlah pendaftar dan kemampuan menampung mahasiswa sebanyak-banyaknya di setiap PTKIS. Jumlah mahasiswa bukan satu-satunya bentuk kebanggaan yang bisa dipamerkan kepada masyarakat. Namun sistem pengelolaan mutu perguruan tinggi menjadi satu bentuk kebijakan yang harus diimplementasikan. Dengan demikian, apabila pimpinan PTKIS secara sinergis memiliki kebijakan dalam menjamin mutu pendidikan melalui perolehan akreditasi unggul, dipastikan semua PTKIS Institusinya dapat terakreditasi A (unggul) secara nasional.

Lahirnya kebijakan pimpinan terhadap penjaminan mutu pendidikan berbasis akreditasi disetiap perguruan tinggi berawal dari pemahaman terhadap hakikat mutu dan

pengembangannya. Untuk itu setiap pimpinan PTKIS idealnya menguasai berbagai konsep penjaminan mutu secara komprehensif. Sehingga pencapaian akreditasi institusi A (unggul) menjadi bagian dari kebijakan disetiap periode kepemimpinan setiap periode kepemimpinannya.

b. Lemahnya Suplai Anggaran untuk Akreditasi Institusi

Sudah menjadi rahasia umum bahwa anggaran akreditasi institusi dilingkungan PTKIS khususnya masih terbilang mengesankan. Padahal secara realitas, kebutuhan akreditasi institusi memerlukan suplai anggaran yang besar semenjak dimulainya proses perencanaan penyusunan borang akreditasi, penelusuran dan penyusunan dokumen serta data pendukung, kelengkapan sarana prasarana secara lengkap, dan sebagainya. Artinya akreditasi institusi sebagai proyek besar yang mutlak memerlukan penganggaran sesuai kecukupan dan keperluan tanpa adanya pembatasan yang kurang proporsional.

Kecukupan pembiayaan akreditasi institusi di PTKIS masih jauh api dari panggang. Hal ini selain belum adanya kesadaran akan pentingnya budaya mutu, menyusun pelaporan keuangan yang dikeluarkan untuk pembiayaan akreditasi masih terbilang menyulitkan. Sebagai contoh, pembiayaan tim penyusun borang akreditasi tidak dapat diberikan honorium sesuai dengan out put kerjanya. Sebab pekerjaan penyusunan borang masih dianggap sebagai tugas pokok dan fungsi (Tusi) tim. Begitu pula dengan tim penyusun kelengkapan dokumen mutu, tim penelusur data dan dokumen pendukung akreditasi semuanya tidak berhak diberikan honorium secara wajar. Semua itu menjadi beban berat tim akreditasi untuk bekerja secara maksimal. Pada akhirnya tim bekerja sekehendak dirinya saja. Karena tidak memperoleh *reward* yang jelas dari perguruan tinggi yang bersangkutan.

Meskipun demikian, PTKIS seharusnya merumuskan kebijakan serta langkah-langkah konkret agar alokasi penganggaran akreditasi institusi tercukupi sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Sehingga borang dapat tersusun sesuai target nilai A, dokumen pendukung tersusun dan tercetak secara lengkap, sarana dan prasarana pendukung terlengkapi secara meyakinkan. Pada akhirnya suplai dana yang cukup

mengantarkan perguruan tinggi mencapai nilai akreditasi A (unggul).

c. Rendahnya Sistem Kerjasama dan Tanggung Jawab Semua Pihak

Di lihat secara tanggung jawab, akreditasi institusi adalah tanggung jawab mutlak seorang rektor sebagai pimpinan tertinggi di setiap perguruan tinggi. Sementara Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) atau Pusat Penjaminan Mutu (P2M) bertugas memfasilitasi penyusunan borang serta pelaksanaan akreditasi institusi. Karena akreditasi institusi menjadi salah satu tanggung jawabnya rektor di setiap perguruan tinggi. Sudah sewajarnya kesuksesan proses akreditasi menjadi tanggung jawab semua pihak di perguruan tinggi tersebut.

Akan tetapi anehnya anggapan mencapai akreditasi institusi unggul seolah bukan menjadi hajat dan tanggung jawab rektor. Namun LPM atau P2M seolah menjadi penanggung jawab secara total terhadap perolehan nilai akreditasi A. Sehingga perihal ini melahirkan rendahnya sistem kerjasama dari semua unsur dilingkungan perguruan tinggi. Setiap unit atau lembaga di bawah rektor saling melepas tanggung jawab. Mereka enggan bekerja sama karena merasa akreditasi institusi bukan menjadi bidang dan tanggung jawabnya. Semua saling melempar tanggung jawab. Sehingga LPM atau P2M akhirnya bekerja secara mandiri, terseok-seok dalam mengajukan berbagai kebutuhan, Sementara pimpinan dan unsur lainnya bertopang dagu sembari menunggu keluarnya nilai akreditasi A.

Akibatnya kerja tim manajemen/penyusun borang dan penyiapan dokumen tidak maksimal. Perihal tersebut melahirkan manipulasi data dan dokumen pendukung akreditasi. Selain itu, kebohongan terhadap kelengkapan kepemilikan fasilitas dan sarana prasarana lainnya kerap dilakukan oleh tim. Menyulap ruang kantor, ruang dosen, laboratorium, serta sarana fisik lain yang tidak sebenarnya dilakukan demi meraih nilai akreditasi A. (Safrudin Aziz, 2016:184).

Apabila kerja LPM atau P2M berhasil mengantarkan institusi memperoleh nilai akreditasi A, rektor dan unsur pimpinan lainnya tinggal mengobral kesombongan dihadapan

publik. Padahal kerja akreditasi hanya dikerjakan secara sepihak bahkan perolehan nilai akreditasi masih kental dengan unsur manipulasi dan kebohongan. Dengan demikian memperkuat kerjasama serta melahirkan rasa tanggung jawab semua pihak terhadap kesuksesan akreditasi institusi mutlak diperlukan. Sebab lemahnya kerjasama dan tanggung jawab semua pihak menjadi hambatan besar dalam meraih nilai akreditasi institusi A (unggul).

d. Habisnya Masa Jabatan Sebelum Penyusunan Borang Selesai

Kendala yang tidak bisa terelakan dari aspek tim akreditasi adalah habisnya masa jabatan tim akreditasi secara struktural sebelum pelaksanaan akreditasi terselesaikan secara sempurna. Perihal ini menjadi suatu unsur yang sangat mempengaruhi semangat pejabat LPM atau P2M yang tergabung dalam tim akreditasi. Oleh karena itu, akreditasi institusi idealnya direncanakan secara matang khususnya terkait dengan masa jabatan tim dalam jabatan struktural.

Keempat poin di atas merupakan kendala paling urgen dalam mensukseskan akreditasi institusi A (unggul) dilingkungan PTKIS. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan muncul berbagai kendala lain yang turut mempengaruhi setiap PTKIS memperoleh peringkat akreditasi institusi A (unggul). Uhar Suharsaputra (2015:101), menguatkan berbagai kendala atau hambatan lain yang kerap muncul dalam pengelolaan mutu perguruan tinggi seperti: pola pikir, kepemimpinan, struktur, komunikasi, mutu sumber daya manusia, budaya organisasi serta orientasi mutu. Semua kendala tersebut hendaknya dipahami sekaligus ditanggulangi oleh setiap perguruan tinggi guna mensukseskan akreditasi institusi PTKIS mendapatkan nilai A (unggul).

2. Analisis dampak Manajemen AIPT

Manajemen pada umumnya merupakan proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang dipergunakan untuk mencapai tujuan yang seefisien dan seefektif mungkin. Demikian pula halnya jika dikaitkan dengan kesipan tim manajemen. Respon terhadap harapan tersebut, tentunya tidak lepas dengan adanya usaha

pihak institusi/lembaga untuk memperbaiki kinerjanya, khususnya dalam menyusun dan melaksanakan manajemen organisasi yang tentunya memiliki pengaruh yang besar terhadap kesuksesan program. Karena dengan bermutunya kualitas penyusunan dan pelaksanaan program dapat mengantarkan setiap institusi/lembaga pada umumnya dalam mencapai kesuksesan (Sagala, 2001, dalam Syamsuddin, 2017:63).

Dampak ketiadaan persiapan manajemen (penyusunan dan pelaksanaan program) akan menjadi penghambat setiap institusi/lembaga pada umumnya dalam mencapai kesuksesan. Dampak ikutan dari ketiadaan persiapan dalam meminij AIPT-PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jabar-Banten, meliputi dua kategori sebagai berikut:

a. Dampak Pengetahuan terhadap sasaran Program

Dampak Manajemen AIPT PTKIS -PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jabar-Banten, ditemukan sebagai berikut: Sebagaimana penuturan kordinator Tim AIPT STAI Al-Musdariyah:

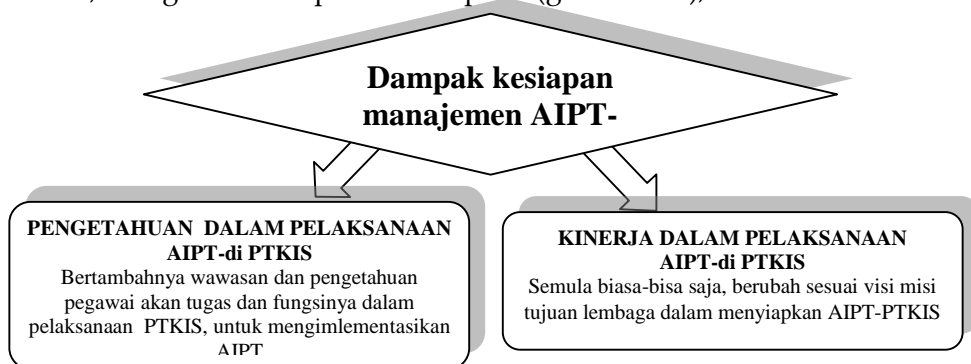
“....bahwa kebijakan dan program AIPT, dianggap mampu membawa perubahan yang lebih baik yaitu dengan, bertambahnya wawasan dan pengetahuan pegawai akan tugas dan fungsinya dalam pelaksanaan manajemen. Terutama bagi pelaksana dan TIM AIPT yang bekerja sejak mengikuti sosialisasi, merencanakan, pengumpulan data, reduksi, dan validasi data, sampai pada akhirnya upload data AIPT pada program SAPTO. Program pendampingan AIPT-PTKIS ini memfasilitasi mereka, pengetahuan akan tugas-tugasnya yang sesuai dengan tupoksi masing-masing, dengan menghasilkan data informasi AIPT, yang tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif (Informan.01. 3),

Senada dengan itu, menurut penuturan kordinator AIPT -IAIC:

“.....melalui informasi kebijakan AIPT, sosialisasi program, dan pendampingan berupa diklat, akhirnya mereka lebih memahami tugasnya yang sekarang. Pelaksanaan tupoksi seperti pendataan, pemetaan, sampai menghasilkan data informasi “tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif”

juga semakin dipahami oleh pelaksana dengan adanya program pembinaan/pengembangan pelaksana AIPT, mereka mengetahui aturan-aturan dalam bertugas merupakan hal lain juga yang diperoleh dari adanya program sosialisasi program, dan pendampingan berupa diklat, yang dilakukan lembaga dalam hal ini KOPERTAIS. (Informan.I0. 2).

Dikarenakan manajemen AIPT-PTKIS, yang ada pada saat masih merupakan budaya pelayanan lama. Seiring dengan perubahan pola pembinaan, maka kebijakan AIPT -PTKIS ikut merubah pula terhadap kinerja tugas pokok dan fungsi PT, terutama pada 15 PTKIS dilingkungan Kopertais Kopertais Wil II Jabar-Banten, sehingga berdampak pada peningkatan mutu Tri Dharma Perguruan Tinggi walaupun konsep mereka sudah ideal, sebagaimana dapat terlihat pada (gambar 4.1), berikut:



Gambar: 4. 5. Konteks Dampak Ideal pembinaan peningkatan mutu pengelola AIPT -PTKIS

Sumber: data diolah oleh peneliti i oleh peneliti

b. Dampak terhadap Akuntabilitas PTKIS

Akuntabilitas dapat diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya". Selanjutnya, Guy Benveniste, (1997:3), menjelaskan, ada tiga indikator penting kaitannya dengan akuntabilitas dalam penilaian sebuah organisasi atau lembaga (Organisasi PT), yaitu: (1) verifikasi penggunaan

sumber-sumber organisasi. Sumber-sumber organisasi seperti halnya perguruan tinggi dapat berupa modal atau anggaran, sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang meliputi gedung perguruan tinggi dan fasilitasnya; (2) verifikasi target, program, implementasi dan evaluasi *output* tertentu yang diharapkan. Hal ini tentu berkaitan dengan strategi manajemen sebuah perguruan tinggi sehingga perencanaan program kerja, pengorganisasian atau konsolidasi, implementasi dan kontrol terhadap pelaksanaan program; dan (3) evaluasi eksternal terhadap *output* sebuah produk yang dihasilkan.

3. Analisis Teori Total Quality Management, AIPT PTKIS

Secara filosofis, konsep TQM menekankan kepada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Strategi yang dapat diolah oleh peneliti dalam penerapan TQM di lingkungan pendidikan sebagaimana diungkapkan oleh Riyadi dan Fahrurrozi (Sallis 2008: 8), bahwa institusi pendidikan harus memosisikan diri sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa, yaitu institusi yang memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

Selanjutnya, Riyadi dan Fahrurrozi (Sallis, 2012: 7), berpendapat bahwa operasionalisasi konsep TQM dalam pendidikan harus memerhatikan beberapa hal pokok yaitu; (1) perbaikan terus menerus (*continuous improvement*), (2) menentukan standar mutu (*quality assurance*), (3) perubahan kultur (*change of culture*), (4) perubahan organisasi (*upside-down organization*), dan (5) mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the costumer*).

Adapun Slamet (2008:1), menyebutkan bahwa terdapat tiga tingkat operasionalisasi konsep TQM dalam manajemen perguruan tinggi yaitu; (1) tingkat pertama berhubungan dengan perencanaan dan kebijaksanaan. Perencanaan harus dapat menjawab apa yang perlu diperhatikan dan apa yang menjadi kebutuhan pelanggan, sedangkan kebijaksanaan menyangkut keputusan strategis tentang arah, maksud, budaya organisasi, dan kebijakan mutu. (2) Tingkat yang kedua berhubungan dengan penataan manajemen dan prosedur.

Manajemen berhubungan dengan penerapan kebijakan, interpretasi kebijakan dan mengembangkan prosedur. Dalam hal ini, institusi harus membuat manual mutu yang terinci sebagai rujukan bagi dosen dan pegawai perguruan tinggi tentang sistem dan prosedur-prosedur yang harus diikuti, dan (3) Tingkatan ketiga berhubungan dengan tugas meningkatkan mutu yang mengikuti prosedur dan penyesuaian dengan kondisi di lapangan.

Sesungguhnya, esensi dari penerapan TQM dalam manajemen perguruan tinggi terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu: (1) tahap perencanaan, (2) pelaksanaan dan (3) adaptasi. Adapun strategi dasar yang dapat diolah oleh peneliti sebagaimana disarankan oleh Slamet (2008: 3), adalah sebagai berikut: (1) Mengidentifikasi kekurangan dan masalah yang ada di perguruan tinggi, (2) Mengadopsi filosofi mutu pendidikan, (3) Secara terus-menerus melakukan usaha-usaha perbaikan mutu, dan (4) Melibatkan semua orang yang bersangkutan dengan pendidikan.

Adanya sistem manajemen mutu dalam suatu institusi perguruan tinggi, menjamin terlaksananya perbaikan mutu secara berkelanjutan, dengan demikian memberikan kemungkinan yang sangat besar bagi eksistensi dan kontinuitas perguruan tinggi. Dengan berorientasi kepada mutu, maka sangat dimungkinkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan dapat terpenuhi, dan hal tersebutlah yang menjadi jaminan bagi keberlangsungan masa depan perguruan tinggi sebagai institusi jasa.

Seperti sudah disebutkan sebelumnya bahwa dalam penerapan TQM, institusi pendidikan harus menyusun sistem mutu dalam bentuk pedoman mutu (*quality manual*), tertulis sebagai acuan bagi semua orang yang terlibat dalam pencapaian standar-standar kinerja mutu yang ditetapkan. Selain itu, perguruan tinggi harus betul-betul menjamin bahwa semua prosedur kerja dan arah pekerjaan staf berjalan sesuai dengan pedoman mutu dan untuk itu perlu dibentuk unit organisasi pejamin mutu.

Untuk itu, Rahayu (Bambang 2010: 154), mengungkapkan bahwa organisasi peningkatan mutu perguruan tinggi selain

dapat bersifat inheren dalam proses manajemen perguruan tinggi tersebut, juga dapat dibentuk Satuan/Badan/ "Lembaga Penjamin Mutu" yang merupakan alat manajemen perguruan tinggi yang bertanggung jawab kepada Rektor. Dalam hal ini, organisasi organisasi penjamin mutu perguruan tinggi dapat mencakup tingkat universitas dan tingkat unit kerja yang terdiri atas unit pelaksana akademik (fakultas, jurusan/program studi, lembaga, pusat, dan lembaga lain), unsur pelaksana akademik, dan unsur penunjang (perpustakaan, laboratorium, workshop, studio, unit pelaksana teknis, sekolah laboratorium, dan lainnya) yang dibentuk rektor dan atau pimpinan unit kerja yang bersangkutan.

Tugas dan fungsi organisasi penjamin mutu di suatu perguruan tinggi, antara lain: (1) mengembangkan dan melaksanakan sistem peningkatan mutu perguruan tinggi; (2) menyusun perangkat atau standar yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan sistem peningkatan mutu; (3) menyelenggarakan sosialisasi, pelatihan, dan kerja sama peningkatan mutu; (4) mengkoordinasikan, memfasilitasi, dan memotivasi kegiatan peningkatan mutu pada setiap unit kerja; (5) melakukan evaluasi pelaksanaan sistem peningkatan mutu; dan (6) melaporkan secara berkala pelaksanaan peningkatan mutu untuk setiap periode mutu.

Lebih lanjut Rahayu (Bambang, 2010: 155), menegaskan bahwa penyelenggaraan peningkatan mutu di setiap unit kerja mengacu pada sistem peningkatan mutu dan perangkat implementasi sistem peningkatan mutu perguruan tinggi. Pada setiap jenis kegiatan yang diselenggarakan setiap unit kerja dapat dibentuk gugus kendali mutu (GKM) kegiatan.

Adapun tugas organisasi peningkatan mutu pada tingkat unit kerja, antara lain: (1) menyusun standar mutu unit kerja dan bersama-sama GKM menyusun standar mutu setiap kegiatan pada unit kerja yang bersangkutan; (2) mengkoordinasikan, memfasilitasi, dan memotivasi GKM untuk menyusun prosedur operasional standar (*standard operational procedure*) setiap kegiatan yang diselenggarakan; (3) bersama-sama GKM memotivasi pelaksana kegiatan untuk melaksanakan kegiatannya sesuai dengan prosedur operasional standar

kegiatan itu; (4) melaksanakan evaluasi atau pengukuran mutu yang dicapai unit kerja dan memotivasi pelaksana kegiatan atau GKM untuk melaksanakan evaluasi atau atau pengukuran mutu hasil kegiatan, serta melakukan tindakan perbaikan mutu berkelanjutan (*qontinous quality improvement*); (6) melaporkan secara berkala pelaksanaan peningkatan mutu unit kerja untuk setiap periode mutu.

Dengan adanya unit organisasi penjamin mutu, memungkinkan proses implementasi sistem manajemen mutu diaudit secara berkala, hal tersebut dalam rangka memperoleh masukan untuk manajemen review dan penyempurnaan pelaksanaan sistem tersebut.

Mutu bagi sebuah institusi tidak dapat terjadi begitu saja, melainkan harus direncanakan. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi institusi dan harus disusun secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bagian terpenting dalam TQM. Tanpa arahan jangka panjang yang terformulasikan dalam perencanaan strategis, sebuah institusi tidak akan dapat merencanakan peningkatan mutu dan memuaskan para pelangganya.

Kepemimpinan dan komitmen terhadap mutu harus datang dari atas, hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Prawirosentoso (2007: 92), tentang delapan prinsip TQM yang diantaranya bahwa tanggung jawab utama terletak pada manajemen puncak (*top management*). Kewajiban pimpinan adalah mengkomunikasikan apa yang sudah digariskan dalam perencanaan strategis yang memuat tentang standar mutu yang dicita-citakan institusi kepada seluruh staf. Semua unsur staf di lingkungan institusi harus memiliki kesadaran, pengetahuan dan komitmen tentang standar mutu tersebut. Hal ini relevan pula dengan apa yang menjadi prinsip TQM sebagaimana yang diungkapkan oleh Prawirosentoso (2007: 93), tentang delapan prinsip TQM point ke empat bahwa setiap karyawan bertanggung jawab atas tercapainya mutu produk yang baik.

Jika unsur pimpinan dan staf memiliki pengetahuan, komitmen dan kesadaran yang penuh tentang mutu, maka akan melahirkan gerakan kolektif dalam proses peningkatan mutu

proses dan produk dari institusi. Joseph Juran (Prawirosentoso, 2007: 91), mengungkapkan bahwa pihak manajemen, di dalamnya termasuk unsur pimpinan dan staf, harus bertanggung jawab dan terlibat secara penuh atas mutu produk melalui trilogi mutu yaitu, perencanaan mutu (*quality planning*), monitoring dan kendali mutu (*monitoring and control quality*), dan memperbaiki mutu (*quality improvement*). Hal tersebut berlaku pula dalam konteks operasionalisasi konsep TQM di lingkungan perguruan tinggi. Unsur pimpinan dalam hal ini rektor atau ketua memiliki peranan penting sebagai inisiator konsep mutu dan komunikator kepada seluruh staf untuk melakukan gerakan kolektif menuju standar mutu.

Implikasinya, rektor/ketua, atau pimpinan Perguruan tinggi, harus memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf akademik dan non akademik. Pembinaan/pengembangan staf dapat dilihat sebagai sebuah alat yang penting dalam membangun kesadaran dan pengetahuan tentang mutu. Ia bisa menjadi agen perubahan strategis dalam mengembangkan kultur mutu di lingkungan perguruan tinggi. Jika TQM secara luas bicara tentang kultur, maka tujuan TQM harus ditemukan untuk mengetahui pikiran dan hati staf. Hal itu telah diakui oleh teori-teori motivasi bahwa pembinaan, pelatihan, dan sejenisnya adalah salah satu dari motivator yang paling penting dalam sebuah institusi.

Untuk hal itu, Sallis (2008: 250), mengungkapkan bahwa pembinaan dalam bentuk pelatihan, merupakan tahap implementasi awal yang sangat penting. Oleh karena itu, setiap orang perlu dilatih dasar-dasar TQM. Staf membutuhkan pengetahuan tentang beberapa alat kunci yang mencakup tim kerja, metode evaluasi, pemecahan masalah, dan teknik membuat keputusan hubungannya dengan operasionalisasi konsep TQM.

Dalam konteks manajemen modern dan perguruan tinggi sebagai badan hukum pendidikan, maka perguruan tinggi tidak hanya perlu dilihat sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian kepada masyarakat, melainkan juga suatu entitas korporat penghasil ilmu pengetahuan yang perlu bersaing untuk menjamin

kelangsungan hidupnya. Terlebih bagi perguruan tinggi swasta yang eksistensinya sangat dipengaruhi oleh daya saing yang dimilikinya ditengah-tengah persaingan dunia perguruan tinggi swasta yang semakin terbuka.

Untuk hal itu, Mandey (2008: 1), mengungkapkan bahwa persaingan, sebagaimana dialami oleh perusahaan profit, meliputi persaingan di bidang mutu, harga, dan layanan. Perguruan tinggi sebagai suatu entitas *non profit*, menghadapi hal yang sama pula. Pengelolaan semuanya memerlukan pengetahuan dan keterampilan manajemen, yaitu manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi.

Mutu sebagai alat bagi perguruan tinggi dalam menjalani persaingan dan memenuhi kebutuhan serta kepuasan pelanggan, memiliki beberapa perspektif dan konsep derivatif yang beragam. Mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang dipercaya dapat membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam meghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan (Sallis, 2012:33).

Institusi disebut bermutu dalam konsep TQM sebagaimana diungkapkan oleh Riyadi dan Fahrurrozi (Sallis, 2012: 7), harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Secara operasional, mutu ditentukan oleh dua faktor yakni terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan mutu yang kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi).

Prinsip-prinsip di atas, jika dilaksanakan dengan baik dan terintegrasi maka tentunya akan melahirkan kelembagaan pendidikan yang memiliki kualifikasi mutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception*. Pada akhirnya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan para pelanggannya yang menjadi identitas dan orientasi institusi jasa pada umumnya.

Dalam rangka melaksanakan perbaikan/peningkatan mutu Tri Dharma di perguruan tinggi secara berkelanjutan, maka konsep TQM merupakan alternatif pendekatan yang tepat. TQM merupakan kegiatan pikiran (sikap, gagasan), dan kegiatan praktis (metoda, prosedur, teknik) yang mendorong perbaikan

secara kontinu. Sebagai suatu pendekatan, TQM mengupayakan agar pergeseran paradigma institusi yang mengarah kepada terbentuknya budaya organisasi (*corporate culture*), yang komitmen dengan keperbaikan mutu jangka panjang, inovasi, dan perubahan yang terus menerus. Di samping itu, unit-unit kerja yang melaksanakannya dilibatkan dalam siklus perbaikan mutu sehingga tercipta budaya organisasi sebagai produk gerakan kolektif dari seluruh komponen yang terlibat dalam meningkatkan mutu pelayanan organisasi terhadap para pelanggannya. Dalam konsep TQM, perubahan budaya organisasi yang dibangun melalui gerakan kolektif secara berkelanjutan merupakan esensinya.

Perguruan tinggi sebagai organisasi, memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya. Sehubungan dengan itu, Komariah (2008: 261), mengungkapkan bahwa budaya perguruan tinggi dimaknai sebagai karakteristik khas suatu perguruan tinggi yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personil yang membentuk suatu kesatuan khusus dari sistem perguruan tinggi.

Lebih lanjut Komariah (2001:67), mengungkapkan bahwa budaya yang berkembang di perguruan tinggi diarahkan bagi tumbuh suburnya mutu dalam berbagai aspek. Sudah begitu lama kita menantikan pendidikan berkualitas sehingga tuntutan terhadap kualitas sangat semarak dan perwujudannya sangat penting karena mutu sudah menjadi *a very critical competitive variable* dalam persaingan internasional. Pendidikan yang berkualitas selalu dicari orang, tidak pernah sepi dari pengunjung, tidak kehilangan pelanggan, ibarat daya tarik gula bagi semut sehingga sudah selayaknya kita konsisten dalam pemeliharaan dan peningkatan mutu pendidikan.

Dengan demikian, budaya mutu adalah melaksanakan sistem pendidikan dengan bermutu yang ditandai dengan adanya komitmen mutu di perguruan tinggi tersebut. Dalam konteks perguruan tinggi, maka adanya kolektifitas yang

dibangun oleh seorang ketua atau rektor bersama-sama dekan, ketua jurusan dan para pimpinan unit organisasi seperti pimpinan lembaga penelitian, lembaga pengabdian kepada masyarakat, perpustakaan, dan yang lainnya dalam membangun *corporate culture* berbasis mutu akan sangat menentukan keberhasilan dari gerakan perbaikan mutu yang berkelanjutan sebagai penerapan dari konsep TQM di lingkungan perguruan tinggi.

Agar kinerja organisasi penjamin mutu dalam mengoperasionalkan konsep TQM memberikan dampak signifikan bagi *performance* manajemen dan organisasi perguruan tinggi, maka Mandey (2008: 6), memberikan petunjuk, bahwa dalam merencanakan pelaksanaan TQM, perlu memperhatikan langkah-langkah penting sebagai berikut: (1) menetapkan apa yang akan dikerjakan, (2) mencari dan menetapkan metode-metode dan prosedur yang diperlukan untuk menjamin mutu, (3) mendokumentasikan apa yang akan dikerjakan (pedoman, metoda, prosedur tertulis (Prosedur Operasional Standar/SOP), (4) melaksanakan kegiatan sesuai apa yang disepakati secara tertulis, (6) menyiapkan bukti-bukti tentang apa yang dikerjakan (memungkinkan informasi ini digunakan pihak lain).

4. Analisa Praktis, Kesiapan Manajemen AIPT PTKIS

a. Potensi dan Kekuatan

Perguruan tinggi, sebagai salah satu lembaga mempunyai tugas peningkatan Tri Dharma PT, dalam rangka akuntabilitas PTKIS, diyakini akan menjadi solusi alternatif dalam memecahkan persoalan-persoalan PTKIS, yang semakin kronis dan rumit, terutama berkaitan dengan masalah kualitas SDM sebagai anak bangsa. Di samping itu, peningkatan Tri Dharma PT, merupakan sarana untuk optimalisasi seluruh potensi PTKIS, yang menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis ke Islaman, dengan beberapa alasan, yaitu:

Pertama; Kekuatan PTKIS, di samping mengajarkan ilmu-ilmu kauniah juga mengajarkan ilmu-ilmu agama. Semangat untuk mengajarkan ilmu-ilmu agama dilandasi firman Allah SWT., mengingatkan agar ada sebagian orang yang beriman mendalami ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fiddin*) dalam (Q.S. At-Taubah [9]: 122), artinya:

".....Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang), mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya". (Depag RI, 1998: 301-2).

Kedua; Dalam konteks peningkatan Tri Dharma PT, di 15 PTKIS-Kopertais wilayah II Jabar-Banten, cukup diminati masyarakat. Secara sosio-kultural masyarakat Propinsi Jawa Barat dan Banten cukup religius yang secara historis berada di wilayah penyebaran agama Islam Sunan Gunung Djati/Syarif Hidayatullah, Sultan Maulana Hasanuddin, dan Syekh Yusuf Mansur. Dengan demikian, lembaga-lembaga pendidikan Islam dalam hal ini PTKIS, akan tumbuh subur di dua wilayah ini.

Ketiga; Penerapan sistem berasrama dalam dunia pendidikan memberikan ruang dan waktu yang cukup untuk mengelola seluruh potensi mahasiswa yang multi kompleks dan multi dimensi. Membangun budaya mutu kehidupan mahasiswa, mulai dari budaya belajar, budaya hidup Islami, budaya untuk membangun kepribadian, dan lain-lain dapat dilakukan secara leluasa sesuai dengan target dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, dan dengan hidup berasrama mahasiswa mendapatkan wawasan nasional dan multikultural di mana mahasiswa hidup dengan temannya dari berbagai daerah dengan kultur dan karakter yang berbeda, hidup bersama, saling memahami perbedaan, belajar hidup bermasyarakat dan berdampingan dalam kerangka ukhuwah Islamiyah.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan terhadap 15 PTKIS, ditemukan potensi dan kekuatan, untuk mengimplementasikan Kebijakan AIPT yaitu:

1) STAI Babunnajah Menes Pandeglang-Banten

STAI Babunnajah Pandeglang Banten merupakan salah satu Perguruan Tinggi PTA Islam Swasta, memiliki potensi, dukungan Kebijakan, sangat kuat dengan Nomor SK PT E/49/2001 dan Tanggal SK PT 27 Maret 2001.

STAI ini memiliki potensi untuk melaksanakan AIPT dilihat dari segi Komunikasi dan informasi, dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, sarana, kewenangan, kesiapan, komitmen, keterbukaan/ kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implementasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya Sumberdaya manusia dan sarana prasarana terhadap konsistensi kebijakan dengan konteks/pelaksanaan kegiatan.

2) IAIB Serang Banten

Institut Agama Islam Banten (IAIB) Serang Banten, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia yang berbentuk Institut, termasuk kedalam wilayah Binaan Kopertais Wilayah II. Jawa Barat dan Banten. Kampus ini telah berdiri sejak 1 Februari 1987 dengan Nomor SK PT 01 Tahun 1987 dan Tanggal SK PT 1 Februari 1987, Institut ini beralamat di Jl. Ki Fathoni No. 12/51 Pegantungan, Kota Serang, Provinsi Banten, Indonesia. IAIB, terdiri dari 3 Jurusan/program studi Tafsir Hadist, Perbandingan Agama, dan Pendidikan Agama Islam. Pada TA2017/2018, membina dan mengembangkan mahasiswa 1181 mahasiswa, dibina oleh 109 tenaga Dosen, dan 22 tenaga kependidikan, meluluskan alumni sebanyak 271 sarjana S-1.

Berdasar dari pengalaman membina institusi sejak tahun 1987, sebenarnya Ia, memiliki potensi besar untuk mengimplementasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, maupun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma,

merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan yang dihadapi IAIB dalam implementasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya fragmentasi/penyebaran tugas dan SOP. Disamping itu juga masih rendahnya mental pelaksana, yang kurang konsisten.

3) IAIN Laroiba Bogor

IAIN Laroiba Bogor merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta beridiri sejak 22 Oktober 1995, memiliki pondasi kebijakan yang sangat kuat dengan kebijakan Ditjen Pendidikan. Nomor SK PT, No. 102 Tahun 1995, tanggal 22 Oktober 1995. Menjadi Institut sejak tahun 2016.

Institusi ini, sebenarnya telah memiliki potensi besar untuk mengimplementasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, maupun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implementasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya Disposisi/Sikap pelaksana, pemahaman implementator terhadap konsistensi kebijakan dengan konteks pelaksanaan kegiatan. Disamping itu juga masih rendahnya mental pelaksana, yang kurang konsisten.

4) STAI Al Masturiyah Sukabumi

STAI Al-Masthuriyah Sukabumi Berdiri, sejak tahun 1982, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta memiliki pondasi kebijakan yang sangat kuat dengan kebijakan Ditjen Pendis. Untuk mengimplmentasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, mapun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implentasi kebijakan. Sutruk birokrasi disebarkan secara proporsional dan propfesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengabil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Ia, Memiliki potensi besar untuk mengimplmentasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, mapun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implentasi kebijakan. Sutruk birokrasi disebarkan secara proporsional dan propfesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengabil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implemnentasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya Sumber maya manusia, yaiitu dalam hal pemahaman ilmplentator terhadap konsistentnsi kebijakan dengan konteks/pelaksanaan kegiatan. Disamping itu juga masih rendanya mental pelaksana, yang kurang konsiten.

5) STAI As-Sidqqin Karawang

STAI As-Sidqqin merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah beridiri sejak 21 Februari 2013, memiliki karakteristik yang sepesipik, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta meiliki pondasi kebijakan yang sangat kuat dengan kebijakan Ditjen Pendis Februari 2013.

Potensi untuk mengimplentasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, mapun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implentasi kebijakan. Sutruk birokrasi disebarkan secara proporsional dan propfesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengabil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implemnentasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya SDM tarhadap pemahaman ilmentator terhadap konsistentnsi kebijakan dengan konteks/pelaksanaan kegiatan. Disamping itu juga wawasan pengetahuan propesional pelaksana, belum cukup, apabila tidak didukung dengan tanggung jawab.

6) STAI Riyadul Jannah Subang

STAI Riyadhul Jannah Subang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah beridiri sejak 30 Juni 2000, memiliki karakteristik yang sepesipik, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta, meiliki pondasi kebijakan yang sangat kuat dengan kebijakan Ditjen Pendis Februari 2000.

Potensi untuk mengimplentasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, mapun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi,

keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implementasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya SDM dalam hal pemahaman implementator terhadap konsistensi kebijakan dengan konteks/pelaksanaan kegiatan. Disamping itu juga wawasan pengetahuan profesional, tanggung jawab pelaksana, belum cukup, apabila tidak didukung kesejahteraan (reward dan Punishment).

7) STAI Dharma Indramayu

STAI Pangeran Dharma Kusuma Segaran Indramayu berdiri sejak 20 November, 2003 berdasarkan Keputusan Dirjen Pendidikan Nomor Dj.II/532/2003/tanggal 20 November 2003, memiliki karakteristik yang spesifik, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta memiliki pondasi kebijakan yang sangat kuat dengan kebijakan Ditjen Pendidikan Februari 2000.

Potensi untuk mengimplementasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, maupun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implementasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya Disposisi/Sikap pelaksana,

Kejujuran & Komitmen, Keterbukaan *goodwil* pimpinan, Konsisten terhadap norma, Kreatifitas dan tanggungjawab, belum cukup, apabila tidak didukung dengan pembinaan dan pengembangan.

8) STAI Putra Galuh Ciamis

STAI Putra Galuh Ciamis merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah beridiri sejak 17 Desember 2007, kampus ini beralamat di Jalan Raya Banjar No. 141 KM 3 Cijantung Cijeungjing Ciamis, Ciamis, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post:46271, Nomor Telp: 0265777991, Fax:0265777991, Email:staipg_cms@yahoo.co.id. STAI Putra Galuh, memiliki tiga prodi. Pada TA2017/2018, membina dan mengembangkan 565 mahasiswa, dibina oleh 39 tenaga Dosen, dan 9 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 153 sarjana S-1.

Potensi untuk mengimplentasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, maupun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implentasi kebijakan. Sutruk birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengabil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implemmentasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya pemahaman ilmplentator terhadap konsistentnsi kebijakan dengan konteks/pelaksanaan kegiatan. Disamping itu juga wawasan pengetahuan propesional, tanggung jawab pelaksana, kesejahteraan (reward dan Funishment), pembinaan dan pengembangan, mental dan tanggungjawab belum cukup, apabila tidak didukung dengan komitmen pimpinan.

9) STAI Tasikmalaya

STAI Tasikmalaya merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 27 Juni 1975, STAI terbaik dan potensial dalam 3 tahun terakhir dilingkungan Kopertais Wil II Jabar-Banten. Ia telah memiliki pondasi kebijakan yang sangat kuat untuk mengimplentasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, maupun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implementasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya pemahaman implementator terhadap konsistensi kebijakan dengan konteks/pelaksanaan kegiatan.

10) IAIC Tasikmalaya

Institut Agama Islam Cipasung Tasikmalaya merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta atau IAIC yang telah berdiri sejak 23 Desember 1965, kampus ini beralamat di Jl. Mukhtar NU. No.1 Cipasung, Singaparna, Tasikmalaya, Jawa Barat. IAIC, memiliki 7 prodi.

Pada TA2017/2018, IAIC, membina dan mengembangkan 994 mahasiswa, dibina oleh 93 tenaga Dosen, dan 21 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 194 sarjana S-1, dan 39 S2. Untuk lebih jelasnya profil IAIC Cipasung Tasikmalaya

Bermodal dari pengalaman membina institusi sejak tahun 1965, sebenarnya ia, memiliki potensi besar untuk mengimplentasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan

tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, maupun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

11) STAI Muhammadiyah Cikelet Garut

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Muhammadiyah Garut disingkat STAIM GARUT merupakan satu-satunya Perguruan Tinggi Swasta memiliki pondasi Kebijakan berdasarkan Surat Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor: Dj.I/370/2010 Tanggal 10 Juni 2010.

STAI ini memiliki pondasi kebijakan yang sangat kuat untuk mengimplementasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, maupun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implementasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya SDM dalam hal pemahaman implementator terhadap konsistensi kebijakan dengan konteks/pelaksanaan kegiatan. Disamping itu juga wawasan pengetahuan profesional, tanggung jawab pelaksana, kesejahteraan (reward dan Punishment), pembinaan dan

pengembangan, mental dan tanggungjawab, komitmen pimpinan, sarana dan prasana yang memadai. belum cukup, apabila tidak didukung dengan pembagian kerja yang adil, proporsional dan profesional.

12) STAI 11 April Sumedang

STAI Sebelas April Sumedang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 3 Mei 1990. Memiliki pondasi kebijakan yang sangat kuat untuk mengimplementasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, maupun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implementasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya pemahaman implementator terhadap implementasi kebijakan dalam hal komunikasi, sumberdaya, disposisi dalam pelaksanaan kegiatan. Pembinaan dan pengembangan, mental dan tanggungjawab, komitmen pimpinan, sarana dan prasana yang memadai, pembagian kerja yang adil, proporsional dan profesional. belum cukup, apabila tidak didukung dengan rencana kerja mantap, dan konsisten.

13) STAI Persis Bandung

STAI Persatuan Islam (PERSIS) Bandung, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 15 Agustus 1994, Memiliki pondasi kebijakan yang sangat kuat untuk mengimplementasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, maupun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola

komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implementasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya Struktur Birokrasi : Fragmentasi/Penyebaran tugas dan SOP. Disamping itu juga wawasan pengetahuan profesional, tanggung jawab pelaksana, kesejahteraan (reward dan Punishment), pembinaan dan pengembangan, mental dan tanggungjawab, komitmen pimpinan, sarana dan prasarana yang memadai, pembagian kerja yang adil, proporsional dan profesional, rencana kerja mantap, dan konsisten, belum cukup, apabila tidak didukung dengan diterapkan dengan luwes dan fleksibel.

14) STAI Darul Falah Cililin Kab. Bandung Barat

STAI Darul Falah Cililin Cihampelas merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 30 Januari 1998, Memiliki pondasi kebijakan yang sangat kuat untuk mengimplementasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, maupun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implementasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya pemahaman implementator terhadap implementasi kebijakan dalam hal komunikasi,

sumberdaya, disposisi dalam pelaksanaan kegiatan. Pembinaan dan pengembangan, mental dan tanggungjawab, komitmen pimpinan, sarana dan prasana yang memadai, pembagian kerja yang adil, proporsional dan profesional. belum cukup, apabila tidak didukung dengan rencana kerja mantap, dan konsisten.

15) STAI Al-Musdariyah Cimahi

STAI Al-Musdariyah Cimahi merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 2 Maret 2000. Memiliki pondasi kebijakan yang sangat kuat untuk mengimplementasikan Kebijakan AIPT, didukung dengan komunikasi dan informasi dalam proses pengambilan keputusan tepat waktu, lengkap, relevan, dan komprehensif. Sumberdaya manusia, potensial baik segi kualitas, maupun kuantitas, sarana yang memadai, kewenangan, yang kuat, kesiapan, pengelola komitmen tinggi, keterbukaan/kejujuran dan norma-norma, merupakan faktor internal organisasi yang dapat mempengaruhi kebijakan atau pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi disebarkan secara proporsional dan profesional dan terkoordinasi. Standar Operasional, Prosedur (SOP), untuk mengambil keputusan dan mengimplementasi kebijakan, direncanakan dengan mantap, diterapkan dengan luwes dan fleksibel, dan kontrol program ketat.

Permasalahan dalam implementasi kebijakan AIPT, bertumpu pada masih rendahnya SDM terhadap pemahaman implementasi terhadap implementasi kebijakan dalam hal komunikasi, sumberdaya, disposisi dalam pelaksanaan kegiatan. Pembinaan dan pengembangan, mental dan tanggungjawab, komitmen pimpinan, sarana dan prasana yang memadai, pembagian kerja yang adil, proporsional dan profesional. belum cukup, apabila tidak didukung dengan rencana kerja mantap, dan konsisten.

b. Masalah dan Kelemahan

PTKIS, sebagai salah satu lembaga pendidikan mempunyai tugas peningkatan Tri Dharma PT. dalam rangka akuntabilitas PT, dihadapkan pada berbagai permasalahan yang cukup kompleks mulai dari rendahnya transparansi dan akuntabilitas PTKIS, lebih banyak disebabkan karena lemahnya implementasi kebijakan pembinaan SDM, yang

diselenggarakan oleh tiga PTAI. Lemahnya implementasi kebijakan tersebut disebabkan rendahnya unsur-unsur penunjang pelaksanaan kebijakan peningkatan Tri Dharma PT, yakni kurang jelas dan kurang tepatnya media dalam komunikasi/sosialisasi kebijakan; masih rendahnya kuantitas dan kualitas sumberdaya (manusia, finansial, sarana-prasara dan informasi), lemahnya sikap dan kinerja aparat pelaksana kebijakan, serta kurang efektif dan efisienya struktur birokrasi dalam pelaksanaan Pembinaan SDM.

Berdasarkan hasil penelitian menyimpulkan bahwa, belum optimalnya pelaksanaan fungsi pembinaan SDM yang dilakukan oleh PTKIS terhadap SDM, disebabkan belum adanya kesesuaian (1) kesesuaian program dengan pemanfaat, (2) kesesuaian program dengan organisasi pelaksana, (3) kesesuaian antara kelompok pemanfaat dengan organisasi pelaksana, sebagai berikut:

Bertolak dari Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III dalam Agustinus (2006:159-160), mengenai implementasi kebijakan publik dalam konteks ini tentang Kesiapan Implementasi kebijakan, kebijakan AIPT di 15 PTKIS, dihadapkan pada beberapa kendala yang sering dihadapi antara lain sebagai berikut:

1) Kendala dalam hal Komunikasi yang berkaitan dengan isi dan tujuan yang akan dicapai oleh suatu kebijakan

Komunikasi merupakan salah-satu variabel penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik". Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Informasi yang diketahui para pengambil keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik.

2) Kendala dalam hal Sumber Daya yang dimiliki PTKIS

Sumberdaya yang dimaksud, meliputi: *Pertama* Staf. Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai (*street-level bureaucrats*). Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah-satunya disebabkan

oleh manusia staf/pegawai yang tidak cukup memadai, ataupun tidak kompeten dalam bidangnya.

Kedua data/informasi. Dalam implementasi kebijakan, mempunyai dua bentuk yaitu: *pertama*, informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. *Kedua*, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan.

Ketiga Wewenang. Pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan secara efektif. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang tidak ada, maka kekuatan para implementor di mata publik tidak dilegitimasi, sehingga dapat menggagalkan implementasi kebijakan publik. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersedia, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Di satu pihak, efektivitas kewenangan diperlukan dalam implementasi kebijakan; tetapi di sisi lain, efektivitas akan menyurut manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau kelompoknya.

Keempat; Fasilitas fisik merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin mempunyai staf yang mencukupi, kapabel dan kompeten, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

3) Kendala yang berkaitan dengan Disposisi

Disposisi dalam implementasi *kebijakan* terdiri dari: *pertama* Pengangkatan *birokrasi*. Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.

Kedua, Inisiatif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana

kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan.

Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

4) Sikap penolakan dari agen kelompok sasaran atau bahkan pelak agen pelaksana kebijakan

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan publik biasanya bersifat *top down* yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan.

Dari berbagai 4 kendala yang dihadapi PTKIS di atas, nampaknya bertumpu pada persoalan *human capital* modal manusi sebagai aktor (implementor) atau pelaksana, penambahan jumlah staf saja tidak cukup menyelesaikan persoalan, tetapi diperlukan sebuah kecukupan staf dengan syarat pengetahuan (knowledge), keahlian (expertise), kemampuan (ability) yang diperlukan (kompetensi dan kapabilitas), dan keterampilan (skill) dalam mengimplementasikan kebijakan.

c. Trend ke Depan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat mendorong terjadinya perubahan paradigma masyarakat, pranata sosial, dan kehidupan individu. Fakta ini melahirkan kecenderungan-kecenderungan futuristik dalam dunia pendidikan, yaitu: *Pertama*, pergeseran paradigma

pengelolaan lembaga pendidikan berlandaskan dari manajemen ilmiah menuju manajemen mutu yang mensyaratkan fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, pandangan sistem, dan peningkatan berkelanjutan. Lembaga pendidikan tinggi sejatinya dapat merubah pendekatan pengelolaan pendidikannya agar tidak ditinggalkan oleh pelanggannya;

Kedua, PTKIS, dihadapkan pada situasi yang kompleks (complexity), di tengah-tengah perubahan lingkungan sosial, budaya, dan politik dan perubahan sikap mental penyelenggara pendidikan dan *stakeholders* pendidikan lainnya. Lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk bisa bertahan dan konsisten dengan identitasnya sebagai lembaga *tafaqquhfidin* dan lembaga yang pembangunan karakter (Character building) sehingga tetap kompetitif dan unggul.

Ketiga, pergeseran sosio-budaya, lingkungan, paradigma masyarakat yang ditandai dengan perubahan gaya hidup, dekadensi moral, dan lain sebagainya menjadi tantangan baru bagi lembaga pendidikan tinggi Islam untuk mampu melahirkan lulusan yang berprinsip dan taat pada sistem nilai (value system) yang telah dibangun dan bahkan mampu merubah dan memperbaiki paradigma masyarakat yang bertentangan dengan nilai-nilai Islami.

d. Langkah-langkah Antisipatif

Perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan terkadang tidak terprediksi memunculkan berbagai persoalan serius yang perlu diantisipasi. Kemampuan untuk merespon berbagai kecenderungan global perlu kearifan (wisdom). Adopsi prinsip-prinsip manajemen mutu total (TQM), merupakan salah satu solusinya. TQM merupakan metodologi yang dapat membantu para pimpinan pendidikan beresama merespon perubahan lingkungan yang begitu cepat. Ishikawa (2005: 135), menjelaskan kelebihan TMQ: "*total quality management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi".

Untuk mengembangkan wawasan keunggulan dan penciptaan iklim kompetitif, manajemen strategis dapat diaplikasikan sebagai perspektif dalam implementasi manajemen mutu total ini. Manajemen strategis merupakan serangkaian langkah-langkah strategis berupa formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta kontrol.

Kearifan dalam memandang masalah, kearifan dalam mengantisipasi masalah, dan kearifan dalam menyelesaikan masalah dengan melakukan langkah-langkah antisipatif berikut: *Pertama*: Menjadikan sistem nilai (value system), yaitu nilai teologis, etis, estetis, fisik-fisiologis, logis, dan teologis landasan mengelola mutu pendidikan tinggi yang akan menentukan bentuk, corak, intensitas, kelenturan, perilaku seseorang atau kelompok yang diwujudkan dalam bentuk fisik, perilaku, dan simbol-simbol yang pada gilirannya menjadi budaya atau kultur.

Pentingnya penekanan aspek nilai dalam proses perubahan karena kedudukannya yang sangat sentral dalam masyarakat. Sistem nilai dipandang sebagai pedoman tertinggi bagi seluruh artikulasi tingkah laku manusia baik secara personal maupun sosial. Seluruh sistem nilai kelakuan manusia yang tingkatnya lebih konkrit, semuanya berderivasi dari sistem ini. Berdasar pemikiran tersebut Mastuhu (2003: 82), menyatakan: "Setiap masyarakat terlepas dari perbedaan stratifikasinya pasti mempunyai tata nilai yang berpengaruh sangat besar dalam kehidupan seseorang secara personal dan mengikat secara integratif bagi seluruh anggota komunitas. Dengan kesatuan sistem nilai, suatu komunitas dapat disatukan dan cenderung mempunyai ikatan solidaritas dan rasa identitas bersama yang kokoh".

Salah satu implikasi praktisnya adalah bahwa PTKIS, semakin menekankan pentingnya *corporate culture*, yang berbasis kearifan ajaran Islam, dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangannya. Pada saat yang bersamaan, peningkatan

akuntabilitas PTKIS pun tidak dapat dilepaskan dari kearifan lokal (*local wisdom*).

Kedua, reorientasi proses pendidikan dengan menekankan pada keseimbangan perkembangan potensi indera, akal, dan hati (*qalbu*) yang menurut al-Syaibani (Tafsir, 1998: 221): bahwa manusia mempunyai tiga kekuatan yang sama pentingnya, laksana sebuah segitiga yang sisi-sisinya sama panjang. Potensi yang dimaksud ialah jasmani, akal, dan roh. Kemajuan, kebahagiaan, dan kesempurnaan kepribadian manusia bergantung pada keselarasan ketiga potensi itu.

Masalah mendasar terkait dengan proses penyelenggaraan pendidikan adalah fenomena pengukuran mutu hasil pendidikan fokus pada penilaian ranah kognitif atau menilai mutu hasil pendidikan berdasarkan angka-angka dan cenderung mengabaikan ranah afektif dan psikomotorik. Islam mengajarkan keseimbangan antara potensi indera, akal, dan hati sebagai sumber pengetahuan. Islam tidak membenarkan akal berkuasa merajalela sehingga pengetahuan yang dihasilkan akal menjadi tidak terkendali.

Tafsir (2008: 222), merinci potensi-potensi (modal manusia) tersebut: Secara umum manusia memperoleh pengetahuan melalui tiga jalan. *Pertama*, potensi jasmani berupa indera. Potensi ini dapat dipergunakan untuk memperoleh pengetahuan empiris. *Kedua*, potensi akal. Potensi ini digunakan tatkala ingin memperoleh pengetahuan tentang obyek yang tidak dapat diindera (tidak empiris), tetapi dapat dipikirkan secara logis. *Ketiga*, potensi hati (suara hati). Dengan menggunakan potensi ini manusia dapat memperoleh pengetahuan mistik. Pengetahuan mistik yang dimaksud ialah semua pengetahuan yang mengenai daerah suprarasional (supralogis, gaib). Atas dasar itu, PTKIS, memiliki potensi besar untuk kemajuan institusinya, sehingga aktualisasi dan artikulasi dari potensi tersebut membutuhkan manajemen *human capital* yang bermutu dan akuntabel.

Ketiga, rekonstruksi paradigmatik pengelolaan pendidikan tinggi di atas, dengan menekankan pada pengembangan wawasan keunggulan dan penciptaan iklim kompetitif. Dedi Mulyasana (2011: 288-289), menjelaskan bahwa persaingan di era perubahan bukanlah persaingan dengan sesama lembaga lain, tapi persaingan dengan diri sendiri. Rekayasa ulang, *benchmarking*, perbaikan terus menerus, manajemen kualitas total, produksi yang ramping, persaingan berdasarkan waktu (*time-based competition*).

Tidak dipungkiri, pengelolaan 15 PTKIS, Jabar-Banten, masih didominasi oleh cara-cara konvensional, dimana proses manajemen sangat bergantung kepada figur pimpinan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai pada evaluasi. Pengelolaan pendidikan konvensional seperti ini, tidak cukup relevan dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan yang begitu cepat dan dinamis.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Secara umum, kesiapan manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten belum sepenuhnya berjalan optimal, walaupun sudah diberi peringatan melalui Surat Direktur Jenderal Pendidikan Islam, c.q. Direktur Pendidikan Tinggi Islam Nomor: Dj.I/Dt.IV/PP.00.9/ 761a/2014, Kebijakan tersebut mengisyaratkan bahwa seluruh Perguruan Tinggi (PTKI), harus sudah terakreditasi institusinya paling lambat tanggal 10 Agustus 2019, dan kebijakan tersebut telah disosialisasikan oleh Kopertais diberbagai ipen kegiatan. Namun tahapan AIPT yang dilaksanakan PTKIS, belum berjalan dengan baik sehingga dapat dikatakan PTKIS belum siap menghadapi Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi-nya. Hal ini dikaji barsasarkan keempat variabel yang saling berkaitan dan mempengaruhi menurut teori George Edward III belum terpenuhi serta terdapat kendala dalam beberapa tahapan persiapan di 15 Institusi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar 8 atau (53 %), dari Manajemen AIPT 15 PTKIS, kurang siap.

Secara khusus, dapat disimpulkan berikut: (1) Komunikasi terkait akreditasi PTKIS belum berjalan dengan optimal, capaiain kinerja baru (37.08%). Hal ini dikarenakan masih adanya informasi yang belum tersebar merata, kurangnya pemahaman terhadap informasi, dan tidak konsistennya informasi yang tersebar khususnya pada tahapan peningkatan pemahaman mengenai akreditasi dan penentuan dan penyusunan dokumen akreditasi yang termasuk dalam tahapan persiapan akreditasi. Hal tersebut terjadi dikarenakan minimnya pelatihan dan pengarahan yang diberikan dankurangnya keterlibatan seluruh staf. (2) Keadaan sumber daya terhadap persiapan akreditasi PTKIS belum mendukung dengan capaian kinerjanya sebesar

(31.25 %), karena masih terdapat beberapa kekurangan dari segi kuantitas dan kualitas staf, fasilitas yang tersedia, informasi yang sulit untuk dipahami. Namun kekurangan tersebut berusaha diminimalkan dengan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. (3) Karakteristik disposisi para implementor sudah baik secara fisik, dengan capaian kinerjanya sebesar (32.92 %), namun belum tercermin dalam sikap. Hal tersebut dikarenakan timbulnya kekecewaan akibat kegagalan pada penilaian sebelumnya dan keapatihan individu sehingga mempengaruhi sikap dalam persiapan tahun ini. (4) Pengaruh struktur birokrasi di PTKIS sudah berjalan dengan baik dengan pencapaian sebesar (44.17 %), namun belum didukung dengan ketersediaan dan manfaat yang diperoleh dari penggunaan SOP serta fragmentasi yang teratur memudahkan persiapan akreditasi.

B. Implikasi

Implikasi dari penelitian ini, dinyatakan bahwa Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi merupakan suatu keniscayaan, mendesak dari segi keharusan regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Dari segi regulasi, karena UU Nomor 12 mengharuskan setiap institusi perguruan tinggi terakreditasi. Surat Direktur Jenderal Pendidikan Islam, c.q. Direktur Pendidikan Tinggi Islam Nomor: Dj.I/Dt.IV/PP.00.9/761a/2014, mengisyaratkan bahwa seluruh Perguruan Tinggi (PTKI), harus sudah terakreditasi institusinya paling lambat tanggal 10 Agustus 2019, apabila tidak maka PTKIS harus merger atau bubar. Disinilah Kesiapan Tim Manajemen AIPT PTKIS dituntut untuk merealisasikan AIPT agar mampu bertahan hidup dan meraih nilai akreditasi. Hal itu dapat dilakukan melalui pendekatan manajemen tim. Manajemen teknis ini sebagai dasar pijakan dalam menyusun borang AIPT serta kelengkapan dokumen hingga proses visitasi akreditasi.

C. Rekomendasi

Penelitian ini, merekomendasikan: Agar sukses menyelenggarakan akreditasi institusi:

1. Kepada para pemangku kepentingan PTKIS dalam melaksanakan AIPT, yang paling urgen dari menyiapkan sumber daya dinilai melalui empat poin yaitu jumlah dan kualitas staf, ketersediaan fasilitas, ketersediaan informasi yang jelas bagi staf, dan kewenangan para implementor.
2. Tim manajemen AIPT PTKIS sejatinya memahami manajemen teknis secara komprehensif mencakup ruang lingkup yang cukup luas. Sehingga idealnya manajemen tim harus dipahami secara komprehensif oleh pengelola atau tim manajemen perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abin Syamsuddin Makmun. 2017. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya Remaja.
- Adebisi, J. F. 2013. Time management practices and its effect on business performance. *Canadian Social Science*, 9 (1). Canadian Research & Development Center of Sciences and Cultures, Montreal, Canada
- Adi Amar Setiawan, 2018. Pengaruh Kerjasama Tim Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Organisasi Pada Organisasi Pusat Studi Islam Mahasiswa Universitas Mulawarman. *Jurnal Psikoborneo*, (6) 3, 2018: 535-546
- Agustinus, Leo, 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Ahmad Rijali, 2018. Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Alhadharah*. 17 (33) Januari – Juni 2018, 95
- Ahmad Tafsir, 2008. *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, Bandung: PT Remaja Rosda. Karya,
- Al-Khasawneh, Akif Lutfi and Sahar Moh'd Futa. 2013. The Relationship between Job Stress and Nurses Performance in the Jordanian Hospitals: A Case Study in King Abdullah the Founder Hospital. *Asian Journal of Business Management* 5 (2). Juli 2013.
- Almaida, David M., dan Kelly D Davis. 2011. Workplace Flexibility And Daily Stress Processes In Hotel Employees And Their Children. *The Annals Of The American Academy Of Political And Social Scienci* 638 (1).
- Almanshur Fauzan, Ghony Djunaidi 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*,. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Antonius Atosökhi Gea, 2014. Time Management: Menggunakan Waktu Secara Efektif Dan Efisien. *Jurnal Humaniora* (5).2 Oktober 2014: 777-785.

- Arikunto, Suharsini. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto. 2004. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Aziz Alimul, Hidayat. 2007. *Metode Penelitian dan Teknik Analisis Data*. Jakarta: Salemba Medika
- Aziz, Safrudin. 2016. *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi: Koreksi dan Implementasi*. Yogyakarta: Gava Media,
- Azwar, Saifuddin. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Benveniste, Guy. 1997. *Birokrasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Budiarti dkk. 2018. Pemanfaatan Google Form Sebagai Sistem Informasi Untuk .Form Volunteer Pada Organisasi Sosial. *Jurnal Penelitian & PKM*. 5 (1), hlm. 1-110
- Burhanudin Mukhamad Faturahman. Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi. *Jurnal Madani Kemasyarakatan*, (10)1, 2018: 1-11
- Creswell, J.W, 2013, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, edisi ketiga, Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
- Depag RI, 1998: *Al-Qur'an dan Tejemahannya*. Surabaya: Al-Hidayah.
- Dewi, Sandra 2007. *Teamwork*. Bandung: Penerbit Progressio.
- Djamarah, Syaiful Bahri. 2011. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Edward Sallis. 2012. *Total Quality Management In Education*. Jogyaakarta: IRCiSoD
- Ella Faiqotus Sholviah, Dkk. 2013 Hubungan Kesiapan Individu Dan Kesiapan Organisasi Dalam Pelaksanaan SJSN di RSUD Bhakti Dharma Husada Kota Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia* (1) 4 September-Desember 2013, 291-300.

- Eva Silvani Lawasi, dkk. 2017. Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen&Kewirausahaan JMDK*, (5).1, 2017 :47-57
- Fadila, Dewi dan Sari Lestari Zainal Ridho. 2013. *Perilaku Konsumen*. Palembang: Citrabooks Indonesia.
- Fleisher, B., Haizheng Li, and Min Qiang Zhao. 2010. Human Capital, Economic Growth, and Regional Inequality in China, *Journal of Development Economics*, 92, (2) July 2010.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Ghoni, D. & Almansur, F. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Gordon B. Davis, 1998. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen* (Cet. IX; Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Hadiwiardjo, Bambang dan Wibisono, Sulistijarningsih. 2000. *Memasuki Pasar Internasional Dengan ISO 9001*. Jakarta: Gahlia Indonesia.
- Hasyim Hasanah, 2016. *Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-ilmu Sosial*. *Jurnal at-Taqaddum*, (8)1, Juli 2016:21-46.
- Ishikawa, Kaoru. 2005. *Pengendalian Mutu Terpadu*, Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- John V Winters 2011, Human Capital, Higher Education Institutions, and Quality of Life. *Munich Personal RePEc Archive*. Paper No. 28484, posted 1. February 2011 09:37 UTC. Tersedia dalam <https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/id> (diakses tanggal 15 Mei 2019)
- Konig, H.E., Sautet, J., dan Liebich, H.G. 2007. Veterinary Anatomy of Domestic Mammals Textbook and Colour Atlas. *Schattauer GmbH, Stuttgart*. 302-319

- Lia Yuliana, dkk. 2018. Capaian Standar Nasional Pendidikan Sebagai Prediktor Mutu Sekolah *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, (3) 2, 2018
- Lofland, John & Lyn.H.Lofland. 1984. *Analyzing Social Settings*. California: Wadsworth Publishing
- M. Fakry Gaffar, 1999. *Hasil Perkuliahan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PPs-UPI
- Maryam Mahdinezhad, dkk. 2018, "Human Capital Creation In Educational Organizations: The Role Of Knowledge Management" Proceedings of 135 th ISERD International Conference, Kuala Lumpur, Malaysia, 18th -19th October 2018.
- Mastuhu. 2003. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*. Yogyakarta: Safiria Insania Press.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Heru, 2018. Implementasi Program Sekolah Ramah Anak (SRA) Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 7 Yogyakarta . *Jurnal Kebijakan Pendidikan* 7 (2) 2018. 157-
- Mulyasa. E. 2008. *Menjadi Guru Profesional*: Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasana, Dedy. 2011. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Jakarta: Rosda. Karya.
- Mulyati, Yati Siti dan Aan Komariah. 2008. *Manajemen Pendidikan Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia*. Bandung: Alfabeta.
- Neneng Susanti, 2018. Pengaruh Human Capital, Structural Capital, Dan Relational Capital Terhadap Akreditasi Universitas. Widyatama. *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen*. (12) 2: 262-271. Tersedia dalam. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/BISMA/article/download/7907/5564/>

- Nisa Islami, 2018. Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Unggul Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). *Jurnal Tawadhu*. 2 (2) 2018: 588-610. tersedia dalam ejournal.iaiiig.ac.id/index.php/TWD/article/download/64/80
- Nisfiannoor, Muhammad. 2009. *Pendekatan Statistika Modern*. Jakarta: Salemba Huamanika.
- Nugroho, Riant. 2008. *Public Policy: Teori Kebijakan – Analisis Kebijakan –Proses*. Jakarta: Elex Media Koputindo.
- Nurbiyati, Titik (2014). Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Siasat Bisnis*. 18 (2), 246 -256.
- Nurul Hidayati, Khairulyadi, 2017. Upaya Institusi Sosial Dalam Menanggulangi PengAIPT Anak Di Kota Banda Aceh (Studi Terhadap Institusi Formal Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Di Kota Banda Aceh) Nurul Hidayati, Khairulyadi, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FISIP Unsyiah*, 2. (2) 2017: 737-763
- Prasetyo, Hendrawan. 2014 *Jurnal Fokus Bisnis*. (13) 01: 1-12. Tersedia dalam <https://www.researchgate.net/publication/330931875>
- Prawirosentono, Suyadi, 2007, *Filosofi Baru Tentang Mutu Terpadu*. Edisi 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prayedi, dkk. 2018. Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Advertising dan Periklanan Malang yang Terdaftar pada Asosiasi Advertising dan Periklanan Malang) *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 57 (2).
- Rizky Primadita Ayuwardani, 2018: Pengaruh Informasi Keuangan Dan Non Keuangan Terhadap *Underpricing* Harga Saham Pada Perusahaan Yang Melakukan *Initial Public Offering* (Studi Empiris Perusahaan Go

- Public yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2011-2015) Jurnal Nominal (VII) 1 2018: 143-158*
- Rosyada, Dede, 2014. *Significance of English in the Liberalisation Era*, a paper was presented in the national Jakarta: Conference held by English Departmen, State Islamic University, Syarif Hidayatullah.
- Safrudin Aziz, 2016. *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi: Koreksi dan Implementasi* Yogyakarta: Gava Media.
- Silvy L. Mandey. 2009. Pengaruh Faktor Gaya Hidup Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. *Jurnal Lifestyle (AIO), consumer buying decision* 6 (1), 92-100, 2009.
- Singh, D. & Jain, S. C. 2013. Working process of time management in SAP HR module. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3. Society of Scientific Research and Education (SSRE), Meerut, India.
- Singh, D. & Jain, S. C. 2013. Working process of time management in SAP HR module. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3. Society of Scientific Research and Education (SSRE), Meerut, India.
- Slameto, Santoso. 2010. *Belajar & faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta:Rineka Cipta
- Sri Utami, 2018. Implementasi Kebijakan Diversifikasi Konsumsi Pangan Lokal Di Kabupaten Pati *Jurnal Litbang XIV*, (2) Desember 2018: 93-106
- Sugiyono. 2013. *Metode penelitian kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Suharsaputra, Uhar. 2015 *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan*. Bandung: Refika Aditama, 2015.
- Sukmadinata, 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan (konsep, Prinsip, dan Instrumen)*, Bandung: Reflika Aditama.

- Sururin, "Peta Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam: Sebuah Kajian Awal", *Jurnal At-Taqaddum*, Vol. 9, No. 1 (Juli 2017), 97-98.
- Sururin, 2017. "Peta Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam: Sebuah Kajian Awal", *Jurnal At-Taqaddum*, Vol. 9, No. 1 (Juli 2017).
- Tarigan, Antonius. 2000. *Implementasi Kebijakan Jaring Pengaman Sosial: Studi Kasus Program Pengembangan Kecamatan di Kabupaten Dati II Lebak, Jawa Barat*, Tesis Masigter Administrasi Publik UGM Yogyakarta.
- Tarigan, Antonius. 2000. *Implementasi Kebijakan Jaring Pengaman Sosial: Studi Kasus Program Pengembangan Kecamatan di Kabupaten Dati II Lebak, Jawa Barat*, Tesis Masigter Administrasi Publik UGM Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo,
- Widodo, Joko. 2010. *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia.
- Winarno Surakhmad, 1985, *Pengantar Penelitian Ilmiah; Dasar, Metode, dan Teknik*, Bandung, Tarsito.
- Wolfgang, Lutz, and KC, Samir. 2013. *Demography and Human Development: Education and Population Projections Human Development Report Office*. Newyork: United Nations Development ProgrammeUnited Programme:

Dokumen Peraturan dan Perundang-undangan:

- BAN-PT, 2008. *Buku II Standar dan Prosedur Akreditasi Program Studi Sarjana*, Jakarta: Kemendikbud
- BAN-PT, 2007 *Naskah Akademik Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*, Jakarta: Kemendikbud.
- Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2011, *Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI)*, Jakarta, 2011.
- Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang *Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi*, Kementerian Sekretariat Negara RI, 2014.

- Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang *Pendidikan Tinggi*, Kementerian Sekretariat NegaraRI, Jakarta, 2012.
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2016 Tentang *Akreditasi Program Studi Dan Perguruan Tinggi* 11 Mei 2016.
- Surat Edaran Dirjen Dikti Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 193/E.E3/AK/2014, tentang *Izin Penyelenggaraan dan Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*;
- Surat Direktur Jenderal Pendidikan Islam, c.q. Direktur Pendidikan Tinggi Islam Nomor: Dj.I/Dt.I.IV/PP.00.9/761a/2014
- Surat Direktur Jenderal Pendidikan Islam, c.q. Direktur Pendidikan Tinggi Islam Nomor: Dj.I/Dt.I.IV/PP.00.9/761a/2014, Kebijakan tersebut mengisyaratkan bahwa seluruh Perguruan Tinggi (PTKI), tidak terkecuali PTKIS harus sudah terakreditasi institusi paling lambat tanggal 10 Agustus 2019

PROFIL PENULIS



Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM. Lahir di Puhun Ciamis, tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm), dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung lulus 1982, S-1, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen Institut Manajemen Indonesia Jakarta lulus tahun 2002. dan menyelesaikan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, lulus tahun 2012, dengan Disertasi “Implentasi Kebijakan WASDALBIN Menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi.

Sesuai dengan moto hidupnya “belajar dan mengabdikan”, Ia mengabdikan sebagai Dosen Manajemen Pendidikan pada Fak. Tarbiyah dan Keguruan dan Pascasarjana UIN Bandung. Pangkat Lektor Kepala Golongan IV/c. TMT April 2019.

Sampai saat ini, telah menulis buku ajar, Pengantar Manajemen (Tresna Bhakti, 2002), Manajemen SDM (Tresna Bhakti, 2007), Ilmu Sosial dan Budaya Dasar (Tresna Bhakti, 2008), Pendidikan Kewarganegaraan (Tresna Bhakti, 2009), Sosiologi Pendidikan (BatiC 2010), Antropologi Pendidikan (BatiC 2011); Kebijakan Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 20014); Organisasi Lembaga Pendidikan (PPs. UIN SGD, 2015); Manajemen Kantor (Lemlit UIN SGD, 2016). Manajemen Kewirausahaan (UHS, 2017). Filsafat Ilmu (Lemlit UIN SGD, 2018).

Buku teks: Dasar-Dasar Manajemen (Pustaka Tresna Bhakti Bandung, 2002); Manajemen Sumber Daya Manusia (Pustaka Tresna Bhakti, 2008); Manajemen Sumber Daya Manusia (Arsad Bandung, 2012); Manajemen Kewirausahaan Kontemporer (Arsad, 2012); Pendidikan Kewirausahaan (Insan Komunika Bandung, 2012); Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan (Insan Komunika Bandung, 2012); Manajemen Kurikulum (Arsad Bandung, 2013); Manajemen Keuangan Sekolah (Arsad Bandung, 2013); Konsep Inovasi Pendidikan (Bandung, 2014); Kewirausahaan (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Perkantoran Modern (Insan Komunika, 2014); Asas-asas Manajemen berwawasan Global (Pustaka Setia, 2014); Sistem Informasi Manajemen (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Operasi (Pustaka Setia, 2014); Pendidikan Nilai (Pustaka Setia, 2014); Kebijakan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Multikultural (Pustaka Setia, 2015); Evaluasi Pembelajaran (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Konflik (Pustaka Setia, 2015); Pengelolaan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Profesi

Keguruan (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Pustaka Setia, 2015). Manajemen Perubahan (Pustaka Setia, 2016); Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan (Pustaka Setia, 2016); Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Komunikasi Informasi Teknologi Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Manajemen Evaluasi Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Auditing Syari'ah (Pustaka Setia, 2018). Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2019). Manajemen Pendidikan Karakter (Pustaka Setia, 2019).

Penelitian: Strategi Pengembangan IAIN Bandung (Tesis) (2002); Profil Mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (Studi Analisis tentang Latar belakang Fotensi, Model Motivasi Pengembangan Diri Mahasiswa). (2009); Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) (Penelitian di MTs Al-Mishbah Cipadung Kec. Cibiru Kota Bandung) (2010); Strategi Akselerasi peningkatan Mutu Jurusan/Program Studi di Lingkungan Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (2011); Implementasi Kebijakan WASDALBIN menuju akuntabilitas PT. (Disertasi) (2012); Pemberdayaan Perempuan Melalui Pelatihan Keterampilan Wirausaha Produk Beras Ketan (di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis). (2012); Studi Evaluatif Pembelajaran MK Ke-Islaman di Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD.(2013); Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kelompok Balajar Usaha (KBU) Di Pusat Kediatan Balajar Masyarakat Tresna Bhakti Ds. Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis (2013); Penerapan Pendidikan Karakter melalui pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM) di MTs. Al-Mishbah Cipadung Bandung. (2014); Perubahan Perilaku Sosial Keagamaan di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis, (2015); Implementasi Kebijakan EMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS Jabar-Banten (2016); Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKNi, menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi (2017).; Kesiapan PTKIS dalam Mendukung Implementasi Kebijakan SKPI (2018). Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten (2019). Serta telah menulis Jurnal tidak kurang dari 25 Jurnal Nasional dan internasional .

Disamping itu, tak luput dari pengabdian kepada masyarakat. Ia, membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Mishbah Cipadung-Bandung yang menyelenggarakan pendidikan Diniah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984-Sekarang, serta garapan khusus "Bina Desa" melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Pembina Yayasan, kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang

dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Kab. Ciamis.



Drs. Nasihudin, M. Pd., lahir di Bekasi, 20 September 1962, Lektor Kepala pada Fakultas Tarbiyah dan dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Wakil Koordinator KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat dan Banten

Pendidikan, S1 Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung lulus tahun 1987, S2 Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2003. Sedang menyelesaikan S3 pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Mengajar mata kuliah Evaluasi Pendidikan pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Jabatan; Wakil Koordinator Bidang Akademik pada Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta Jawa Barat dan Banten (2016-sekarang). Mengampu Mata kuliah Evaluasi Pemelaran, dan Statistik Pendidikan pada jurusan PAI dan PGMI Fakultas Tarbiyah Bandung.

Karya Penelitian: Kualitas keberagamaan Keluarga Ojeg di Cipadung Kec. Cibiru Kota Bandung (2013); Upaya meningkatkan minat belajar mahasiswa dalam mata kuliah statistik melalui pembelajaran Peer Teaching, di Jurusan PGMI UIN SGD Bandung (2014); Partisipasi Mahasiswa UIN SGD Bandung dalam Pemberdayaan Masyarakat Kota Bandung (2015); Implementasi Kebijakan EMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS Jabar-Banten (2016); Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKNi, menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi (2017). dan menulis Jurnal; Nasionalisme pada sistem pendidikan Pesantren” pada Jurnal At-Tarbiyah IAIN Cirebon tahun 2010. Buku Ajar Evaluasi Pembelajaran Bandung Tresna Bhakti (2016). Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2019). Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKNi, menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi (2017).; Kesiapan PTKIS dalam Mendukung Implementasi Kebijakan SKPI (2018). Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten (2019).

